

Evaluación Intermedia del Proyecto

Creación del Club de Producto Termal

ATN/ME-10852-CH

CHILE

Consultor: Martín Dellavedova

Noviembre 2010

Índice

I. RESUMEN EJECUTIVO	5
I.1 Síntesis de los datos principales del proyecto evaluado	5
I.2 Resumen del informe	6
II. INTRODUCCIÓN	10
II.1 Antecedentes	10
II.2 Sobre el Ejecutor	10
II.3 Objetivos de la evaluación	11
II.4 Metodología	12
II. 5 Organización del Documento	13
III. ESTUDIO DEL DISEÑO DEL PROYECTO Y DE SU CONTEXTO (RELEVANCIA)	15
III.1 Análisis del diseño formal del proyecto	15
III.2 Relevancia continua: los supuestos del proyecto y el contexto	20
III.3 La lógica de la intervención: relevancia del problema y pertinencia de la estrategia	24
IV. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS DEL PROYECTO (EFICIENCIA)	26
IV.1 Resultados a nivel objetivo general y objetivo específico del proyecto	26
IV.2 Resultados a nivel componentes del proyecto	27
IV.3 Ejecución Presupuestaria	46
IV.4 Dificultades durante la ejecución	50
IV.5 Conclusiones	51
V. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO (EFECTIVIDAD)	53
V.1. Evaluación de impacto por componentes	53
V.2. Conclusiones	54

VI. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	56
VI.1 Principales fechas del proyecto	56
VI.2 Desempeño en la ejecución por parte de la Fundación Eurochile	56
VII. SOSTENIBILIDAD Y LECCIONES APRENDIDAS	60
VII.1 Análisis de Sostenibilidad	60
VII.2 Principales Lecciones Aprendidas	61
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
VIII.1 Conclusiones	63
VIII.2 Recomendaciones	65

ANEXOS

- I. Agenda de la misión y lista de personas entrevistadas**
- II. Resumen de las acciones de prensa del Club Termal**
- III. Propuesta de Marco Lógico**

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CONADI	Corporación Nacional del Desarrollo Indígena
CONAF	Corporación Nacional Forestal
CORFO	Corporación de Fomento
CTS	Clúster de Turismo Sostenible del FOMIN
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MOP	Ministerio de Obras Públicas
OE	Organismo Ejecutor
OGD	Organización de Gestión de Destinos
OMT	Organización Mundial de Turismo
PMC	Programa de Mejoramiento de la Competitividad Territorial
PN	Parque Nacional
PTI	Programa Territorial Integrado
Pymes	Pequeñas y Medianas Empresas
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SERCOTEC	Servicio de Cooperación Técnica
SERNAGEOMIN	Servicio Nacional de Geología y Minería
SERNATUR	Secretaría Nacional de Turismo
TS	Termas del Sur
TTOO	Tour Operadores
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto

I. RESUMEN EJECUTIVO

I.1 Síntesis de los datos principales del proyecto evaluado

Titulo del proyecto:	Creación del Club de Producto Termal
Número del proyecto:	ATN/ME-10852-CH
País:	Chile
Objetivo general (Fin):	Fortalecer al sector turismo de Chile organizando competitivamente la oferta turística en torno a nuevos productos y segmentos.
Objetivo específico (Propósito):	Generar una red de cooperación temática ¹ empresarial basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización.
Organismo ejecutor:	Fundación Empresarial Comunidad Europea Chile, EUROCHILE.
Presupuesto total:	U\$S 1.887.579
Plaza de Ejecución:	36 meses - 42 meses de desembolso
Fecha firma del Contrato	Julio de 2008 (se aprobó en Febrero de 2008)
Componentes principales:	(i) Identificación del mercado y plan de desarrollo del turismo termal en Chile; (ii) Diseño de la estructura organizativa del Club; (iii) Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales; y (iv) Comunicación y comercialización.

¹ Red de cooperación temática: Conjunto de empresas libremente asociadas en torno a un concepto común (en este caso: turismo termal), vinculadas a través de un mecanismo que permite la administración de relaciones e información (en este caso: el Club), con el objetivo de compartir, diseñar e implementar estrategias para una mayor competitividad grupal e individual.

I.2 Resumen del informe

El diseño del proyecto y su contexto

Este proyecto fue diseñado con el objetivo de fortalecer al sector turismo de Chile organizando competitivamente la oferta turística en torno a nuevos productos y segmentos. El mismo está orientado fundamentalmente a generar una red de cooperación temática empresarial basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización.

Para llevar a cabo los objetivos del proyecto se conformó una Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), en el seno de la Fundación Empresarial Eurochile. Además, se organizó un Consejo Asesor, del que participan diversas instituciones, entre ellas SERNATUR, BID/FOMIN, SERNAGEOMIN, INNOVA Chile y MINSAL.

Durante la ejecución hubo dos cambios a las condiciones de contexto: i) el primero fue originado por la crisis global, que generó una caída en el flujo de turistas en todo el mundo, aunque Latinoamérica fue la región donde el descenso fue menos marcado; ii) el segundo fue el terremoto ocurrido en febrero de este año, que dejó una gran cantidad de víctimas y daños materiales severos en todo el país, impactando también en el turismo y en la asignación de recursos del nuevo gobierno del presidente Piñera.

Finalmente, es posible afirmar que la identificación del problema fue un acierto, ya que se trata de un problema relevante, común en todo el territorio chileno y que guarda relación con el contexto. No obstante, a partir del análisis de la ejecución, y dado el escaso grado de ejecución de los componentes dos, tres y cuatro, no es posible concluir si la estrategia diseñada es pertinente, y esto deberá analizarse en la consultoría de evaluación final.

Análisis de la Ejecución

El trabajo realizado por el equipo de la Fundación Eurochile, para organizar competitivamente la oferta turística en torno a nuevos productos y segmentos, generando una red de cooperación temática empresarial basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización no ha sido satisfactorio.

Es necesario que el proyecto realice un cambio importante en la estrategia, porque de lo contrario no existen posibilidades de cumplir con los indicadores establecidos. Por ello, debe replantearse la ejecución, mejorar la comunicación y coordinación de acciones entre los miembros del equipo de trabajo y los responsables de tomar las decisiones, y priorizar aquellas actividades que fortalezcan la sostenibilidad del Club, buscando generar impacto en las empresas termales y no termales.

En los meses que restan de ejecución, será difícil que Eurochile pueda cumplir con todos los indicadores del Marco Lógico, pero al menos deben priorizarse aquellos que, a juicio de los empresarios del Directorio y del FOMIN, permitan fortalecer al Club a través del desarrollo de productos turísticos específicos, que mejoren los ingresos de los empresarios termales y fortalezcan las relaciones de confianza entre ellos.

Asimismo, es necesario planificar actividades de forma participativa entre los empresarios termales en primer término, y una vez que estén identificados los productos, realizar actividades de planificación conjunta entre los termalistas y las empresas de servicios complementarios, para determinar los servicios que resultan necesarios para los nuevos productos y escoger aquellas Pymes que puedan ofrecerlos.

Con los resultados obtenidos, se puede concluir que la eficiencia en la ejecución ha sido reducida, ya que el avance alcanzado se encuentra por debajo de lo previsto por el equipo de diseño, no se tuvieron en cuenta actividades de planificación estratégica conjunta establecidas en el Marco Lógico que hubiesen resultado claves para la ejecución, como tampoco el desarrollo de productos turísticos involucrando a las termas y a las empresas de servicios, que también estaban indicados en los documentos de proyecto. Esto demuestra una baja capacidad de ejecución por parte de Eurochile, una falta de seguimiento de los resultados del proyecto por parte de la directiva de la entidad y una ausencia de visión estratégica.

Si en el corto plazo (90 días) no se realiza un cambio sustancial en la forma de ejecución del proyecto, constituyendo un Comité Directivo que brinde una visión estratégica y decida la asignación de recursos entre las diversas actividades, el FOMIN debería revisar la conveniencia de seguir financiando un proyecto que sólo favorecerá al grupo de empresarios involucrados, sin generar impacto en las comunidades cercanas a las termas como estaba previsto en los documentos de diseño.

Sostenibilidad

Se analizó por separado la sostenibilidad institucional, de las acciones y de los efectos.

En la situación actual, la sostenibilidad institucional del Club aparece como difícil de alcanzar, y para lograrla se necesita una decisión institucional de Eurochile, de compartir la dirección estratégica, la contratación de consultores y el manejo de los recursos del proyecto con los empresarios, para lo cual es necesario constituir un Comité Directivo². Este Comité Directivo deberá asumir un rol protagónico en la dirección del proyecto, apoyado por los miembros del Directorio quienes deberían ser responsables de la toma de decisiones operativas. Asimismo, para que el Club cuente con posibilidades ciertas de sostenibilidad institucional, es necesario trabajar en la definición de beneficios para los socios, revisar los costos de participación en el Club y establecer un plan de negocios detallado, considerando los costos de la estructura actual y futura del Club, así como los potenciales ingresos (con una visión realista de los mismos) que el Club podría generar.

La sostenibilidad de las acciones no está asegurada debido a que ni siquiera se han definido aún acciones del proyecto o del Club en beneficio de sus asociados, ya que Eurochile tuvo como principal objetivo la constitución del club, sin tener en cuenta la

² El Comité Directivo deberá estar conformado por tres empresarios miembros del Directorio, por un representante de Eurochile, por un representante de Corfo/Innova y por un representante del FOMIN.

ejecución de actividades que significaran un beneficio directo para los empresarios termales de Chile.

Por último, la sostenibilidad de los efectos tampoco está asegurada, dado que el proyecto no ha logrado tener un impacto que se mantenga en el tiempo, que haya marcado una huella.

Lecciones aprendidas

Es posible identificar aprendizajes referidos a: i) la necesidad de establecer mecanismos e identificar actividades en los términos de referencia que permitan que los resultados de las consultorías lleguen a los beneficiarios y no queden sólo en informes; ii) la importancia de establecer un plan estratégico del proyecto (que puede estar basado en el Marco Lógico) y validar el mismo con talleres participativos que involucren a los actores del territorio; iii) la elección del coordinador del proyecto, definiendo un perfil teórico y práctico, con capacidad de comunicarse con los beneficiarios, evitando un lenguaje teórico que resulta difícil de entender por éstos; iv) la necesidad de diseñar un equipo de trabajo adecuado que tenga relación con la extensión del territorio a cubrir; v) el empleo de metodologías participativas, que permitan trabajar con empresas de diferente envergadura y distintas realidades; vi) el riesgo que los beneficiarios sufran el proceso: ánimo + desánimo + rabia o frustración, y que terminen alejándose del proyecto, sino reciben beneficios de alta apropiabilidad en los primeros meses de ejecución; vii) la importancia de que los beneficiarios controlen el cumplimiento del plan de actividades; y viii) la importancia de definir los beneficios (principalmente económicos) antes de incorporar a los beneficiarios, y así invitarlos a participar de un negocio formando parte de una cadena de valor.

Conclusiones

Los resultados que se han alcanzado no son satisfactorios. De acuerdo a lo relevado durante la misión, el avance del proyecto es inferior al esperado para un proyecto que se encuentra comenzando su tercer año de ejecución y numerosos indicadores establecidos en el Marco Lógico no se encuentran cumplidos. El trabajo realizado por el equipo de Eurochile fue muy limitado, con poco trabajo de campo y sin establecer un contacto permanente con los potenciales beneficiarios. Asimismo, la totalidad del trabajo se centró en las empresas termales, sin sumar al proyecto a empresas de servicios relacionadas con el turismo termal, como estaba previsto en los documentos del proyecto.

La demora en la ejecución de las actividades establecidas en los cronogramas de trabajo consensuados con los empresarios termales, generó el desencanto y la renuncia al proyecto de las empresas termales que colaboraron con Eurochile durante toda la ejecución. Ante esto, Eurochile tuvo la capacidad de convocar a otros empresarios termales, la mayoría de los cuales nunca había participado de las reuniones de organización del Club de Producto Termal, pero que a partir de la constitución del Club, se han involucrado en la ejecución y han comenzado a tomar decisiones positivas para el proyecto.

A pesar del interés de los miembros del Directorio, el proyecto no cuenta con líneas estratégicas de trabajo definidas, y es necesario establecer una nueva planificación estratégica participativa para definir las acciones a desarrollar, e impedir que el entusiasmo que demuestran las empresas se desgaste ante la falta de claridad en la que se encuentra el Club en la actualidad.

El proyecto necesita un cambio radical en su gestión, y para ello es necesario que Eurochile integre a la toma de decisiones a un Comité Directivo del proyecto, que deberá tener poder de decisión sobre: i) la definición de las actividades del Club; ii) el destino de los fondos disponibles en el proyecto; iii) la contratación o alejamiento de consultores vinculados al proyecto.

Un aspecto positivo es que la baja ejecución de actividades está en línea con una reducida ejecución presupuestaria, por lo cual existen recursos disponibles para ejecutar actividades que benefician a los socios del Club y fortalezcan la imagen del mismo ante el sector turístico nacional. Si los fondos restantes son bien administrados, el proyecto podría generar impacto en las empresas termales y de servicios complementarios que aún deben incorporarse, brindando así mejores perspectivas de sostenibilidad para las acciones y para el Club de Producto Termal.

Este es un proyecto ambicioso, porque implica trabajar con empresas termales de todo el extenso territorio chileno, con una diversidad geográfica notable y con emprendimientos con características muy disímiles, dado que se han incorporado al Club desde pozones hasta termas que cuentan con hoteles de primera categoría. Para atender a todos los socios y sus diferentes realidades, el equipo actual de proyecto resulta reducido, por lo cual se debería analizar la posibilidad de contratar con recursos de Eurochile al menos dos coordinadores más, dividiendo al país en cuatro zonas: i) Norte, ii) Sur, iii) Centro y iv) Chile Austral. Estas dos últimas podrían ser atendidas por una misma persona.

Desde el punto de vista de la evaluación el desafío de fortalecer al sector turismo de Chile organizando competitivamente la oferta turística en torno a nuevos productos y segmentos, a través de la generación de una red de cooperación temática empresarial no fue logrado. Para alcanzarlo el equipo de la UE deberá realizar un esfuerzo notable, incorporar nuevos técnicos, y principalmente, transferir la toma de decisiones relacionada con el Club de Producto Termal y con todo el proyecto al Comité Directivo, transformándose Eurochile en un ejecutor de las actividades definidas por el Comité Directivo, aportando su conocimiento en la ejecución de proyectos con fondos de organismos internacionales.

II. INTRODUCCIÓN

II.1 Antecedentes

En este documento se presentan los principales resultados obtenidos en la evaluación intermedia del proyecto “Creación del Club de Producto Termal” (ATN/ME-10852-CH). El proyecto se está ejecutando a través la Fundación Empresarial Comunidad Europea Chile, en adelante Eurochile, y se financia de manera parcial con recursos aportados por el FOMIN y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO/INNOVA). Además, forma parte del Clúster de Turismo Sostenible del FOMIN.

El turismo en Chile se está convirtiendo en una importante actividad económica por su capacidad de generar divisas e impulsar el desarrollo económico local. En la última década se ha planteado como un elemento no solo de desarrollo económico, sino también como una oportunidad de integración para la comunidad entre sí y con el territorio donde se desarrolla. Al ser una actividad que se relaciona con otras actividades económicas, necesita una coordinación efectiva entre todos los actores involucrados y un conocimiento y convencimiento de los objetivos en común a abordar.

Asimismo, el sector turismo a nivel internacional está relevando una fuerte tendencia hacia el turismo orientado al bienestar del individuo, como una rama de alto crecimiento, orientada hacia un nicho de mercado especializado, aunque aún esporádico e incipiente.

Este proyecto complementa los esfuerzos que el Servicio Nacional de Turismo está desarrollando para fortalecer al sector a nivel país, como también las iniciativas que la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) está llevando a cabo para la atracción de inversiones en turismo termal a través de su agencia de promoción de inversiones en la Región de la Araucanía.

II.2 Sobre el Ejecutor

Eurochile, el organismo ejecutor del proyecto fue constituido como una fundación el 23 de Diciembre de 1992, es de carácter autónomo, sin fines de lucro, y con personalidad jurídica de derecho privado. Su misión es crear, promover y consolidar los vínculos económicos, comerciales y tecnológicos entre empresarios de las naciones que integran la Unión Europea y los empresarios e instituciones chilenas, tanto públicas como privadas.

Eurochile articula sus capacidades y recursos al de otras entidades relacionadas al desarrollo económico y productivo del país; de esta manera, funciona como puente tecnológico entre Chile y Europa. Cuenta con experiencia previa en el diseño y gestión de proyectos con organismos internacionales (en particular en el sector turístico), y con una trayectoria de colaboración con los beneficiarios que son objetivo de este proyecto.

La fuente de financiamiento del proyecto está constituida por recursos provenientes del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN/BID) y de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO/INNOVA); como también por los aportes de contraparte local de Eurochile, que provienen de sus propios recursos y de la obtención de fondos públicos y privados.

La ejecución del proyecto funciona con una Unidad Coordinadora (UCP), que es independiente y está físicamente localizada en la sede de Eurochile. La responsabilidad principal de la misma es supervisar el cumplimiento de la ejecución a través de los informes de progreso semestrales y los planes operativos anuales. Además, busca que las necesidades de los beneficiarios sean respondidas a través de las actividades de asistencia técnica y capacitación incluidas en el proyecto.

A continuación se presenta el organigrama de la Fundación al momento de ejecutar este proyecto:



No obstante, a fines del 2009 se realizó un cambio organizacional sustantivo, quedando definido el organigrama actual tal como se presenta a continuación:



Este cambio organizacional generó algunos problemas en la ejecución de este y otros proyectos de turismo, como se verá más adelante.

II.3 Objetivos de la evaluación

El objetivo general de esta asistencia técnica es realizar una evaluación tomando en consideración la pertinencia del proyecto, los niveles de eficiencia, y la efectividad de Eurochile como ejecutor, y proveer recomendaciones para mejorar la ejecución y el logro de los objetivos de desarrollo del proyecto.

Específicamente, los objetivos principales de la asistencia técnica son:

- ✓ Determinar hasta qué punto los objetivos, tal como se definieron en el marco lógico, han sido logrados a la fecha de la evaluación, y determinar la posibilidad de lograrlos al completar el proyecto.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de Eurochile como ejecutor del proyecto.
- ✓ Sugerir modificaciones de actividades, responsabilidades del personal del ejecutor, cronograma de actividades y partidas presupuestarias entre otras, para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- ✓ Sugerir mejoras al desarrollo del proyecto basados en la guía metodológica de identificación y diseño de proyectos en turismo sostenible (CTS)

II.4 Metodología

La metodología que se desarrolló durante la evaluación combinó técnicas cualitativas (que en la teoría se las identifica como técnicas de evaluación subjetiva) y técnicas de evaluación mediante el uso de variables objetivas.

En una apretada síntesis puede decirse que las evaluaciones subjetivas consisten en indagar acerca de la opinión y las perspectivas de una selección de participantes/actores sobre un conjunto de aspectos considerados relevantes para la evaluación. Entre sus ventajas se cuentan que es generalmente sencilla de diseñar, aplicar e interpretar y que permite conocer el grado de satisfacción de los involucrados en la intervención. Las desventajas son que no es posible conocer de antemano cuál es la situación que los interrogados interpretan como el estado de base y que pueden obtenerse respuestas sesgadas a causa de, entre otros efectos, la compensación cognitiva³ o el agradecimiento⁴.

En este marco, se realizó el trabajo de campo empleando entrevistas en profundidad. La entrevista en profundidad, que puede definirse como un encuentro cara a cara entre el evaluador y los “informantes clave”, está dirigida hacia la comprensión de las perspectivas que tuvieron los sujetos respecto de las actividades que realizaron, tal como las expresan con sus propias palabras. Sus principales ventajas radican en que permite aproximarse, conocer y comprender las opiniones y la visión de los entrevistados respecto de determinados aspectos considerados relevantes.

El uso de variables objetivas consistió en realizar la evaluación mediante la observación de variables e indicadores objetivos que estuvieron vinculados a los fines perseguidos por la evaluación. Las principales ventajas de este enfoque radican precisamente en que evitan las valoraciones subjetivas, por construirse con mediciones externas a los individuos. Este método sin embargo, posee algunas limitaciones. Entre las principales se pueden destacar que no en todos los casos los objetivos de la intervención pueden traducirse en indicadores o variables objetivo sin complicaciones; y por otro lado, en muchos casos la información necesaria para medir las variables o los indicadores no se encuentra disponible.

³ Se denomina así a la tendencia a valorar positivamente los resultados de una acción que haya requerido algún esfuerzo por parte del interrogado.

⁴ Si el interrogado se siente de alguna manera beneficiado por la intervención, es posible que tienda a valorarla en exceso.

Debe notarse que la clave de la evaluación radicó precisamente en la complementariedad de las técnicas de evaluación subjetiva y las técnicas de evaluación mediante el uso de variables objetivas, dado que cada una de ellas tuvo posibilidades y límites relacionados con aquello que se quiere conocer. Al respecto, esta consultoría se basó en entrevistas para su relevamiento de información primaria, al tiempo que las posibilidades de realizar análisis cuantitativos dependieron fundamentalmente de la disponibilidad de información relevada por la UCP.

II. 5 Organización del Documento

Este documento se estructura de la siguiente manera: en el Capítulo 1 se presenta una síntesis de los datos del proyecto y un breve resumen del informe. El Capítulo 2 incluye los antecedentes del proyecto, datos básicos sobre el ejecutor, los objetivos y la metodología de la evaluación.

En el tercer capítulo se analizan las características más sobresalientes del diseño del proyecto. En primer lugar se describen los puntos más importantes, y luego se completa mediante un análisis de la relevancia del problema identificado, la pertinencia de la estrategia seleccionada y la validez de los supuestos incluidos en el diseño.

En el cuarto capítulo se estudia la eficiencia del proyecto, a través de la evaluación del cumplimiento de los indicadores de desempeño, a nivel de objetivo general, objetivo específico y componentes del proyecto. Se analizan las dificultades que la Fundación Eurochile enfrentó para el cumplimiento de las metas y las acciones desarrolladas para superarlas.

En el quinto capítulo se analiza la efectividad del proyecto, analizando el impacto del mismo. En el Capítulo 6 se evalúa la ejecución del proyecto, analizando el desempeño en la ejecución por parte de la Fundación Eurochile; la satisfacción de los beneficiarios con los productos y servicios del proyecto; la diligencia en los procesos de la UCP y la comunicación con los beneficiarios.

A modo de corolario, el séptimo capítulo presenta las perspectivas en materia de sostenibilidad y las lecciones aprendidas que pueden servir de insumo para el diseño, ejecución y/o evaluación de proyectos similares en la región. En el octavo y último capítulo se sintetiza la evaluación, presentando las conclusiones que deja la experiencia del proyecto y que deben ser tenidas en cuenta para otros trabajos similares; y finalmente se esbozan recomendaciones estratégicas y tácticas sobre temas específicos.

El informe se complementa con tres anexos, el primero detalla las actividades llevadas a cabo durante la misión y las personas entrevistadas, el segundo es un resumen de las acciones de prensa del Club Termal, y el tercero contiene una propuesta de Marco Lógico, basado en el formulado en la consultoría de línea de base, y con algunos indicadores modificados.

Es importante destacar que las opiniones vertidas en el presente documento son de exclusiva responsabilidad del consultor responsable de la evaluación, Martín Dellavedova.

El consultor desea agradecer el apoyo y colaboración recibido durante la ejecución de los trabajos, por parte de la Representación del FOMIN en Chile, del personal de Eurochile, y

finalmente, de todos los empresarios, consultores y demás personas que colaboraron en el desempeño de la misión.

III. ESTUDIO DEL DISEÑO DEL PROYECTO Y DE SU CONTEXTO (RELEVANCIA)

El objetivo del presente capítulo es describir y analizar los rasgos principales del diseño del proyecto, explicitar las condiciones de contexto en las que el mismo se desarrolló y analizar las relaciones entre el diseño, los supuestos y las condiciones del contexto (relevancia continua). La descripción no pretende ser exhaustiva sino resaltar aquellos aspectos considerados como centrales del diseño, a fin de que luego puedan evaluarse estas dimensiones a la vista de la ejecución y los resultados.

III.1 Análisis del diseño formal del proyecto

III.1.1 El diagnóstico y la identificación de problemas que dieron origen al proyecto

En el Memorándum de Donantes, se destacaron algunas de las justificaciones y estrategias que se visualizaron para llevar adelante el proyecto en Chile. Del estudio realizado por el equipo de diseño, se mencionan a continuación las principales justificaciones del mismo:

- ✓ Chile posee más de 275 (244 según otro informe) fuentes termales distribuidas a lo largo de toda la cordillera de Los Andes, con una concentración geográfica en la zona centro sur de Chile. Sin embargo, la oferta actual no incluye más de 18 centros termales con instalaciones que permitan la pernoctación, de los cuales sólo 8 se encuentran dentro de la oferta exportable del país, revelando así una gran heterogeneidad de la oferta termal chilena. En términos numéricos, se estima que el subsector termal en Chile sólo capta el 8% del mercado turístico nacional.
- ✓ Algunas de las características que hacen a las fortalezas del turismo en Chile son: cuenta con una imagen de destino seguro; impacto positivo de la marca país; infraestructura de alta calidad; variabilidad y alta calidad de atractivos turísticos; planta turística en crecimiento y de buena calidad bajo estándares internacionales; y circuitos turísticos convencionales posicionados.
- ✓ Por otro lado, entre las limitantes de la modalidad turística termal se encuentran: una alta dependencia de mercados de frontera; alta estacionalidad; limitado posicionamiento de marca país; concentración de oferta en ciertos destinos; limitado desarrollo de nuevos atractivos; estrategias basadas en precio; falta de calidad en ciertos servicios; limitado desarrollo de nuevos productos; limitado conocimiento sobre preferencias y canales de comercialización; débil integración empresarial; débil liderazgo institucional; poca coordinación público privada; y falta de visión compartida entre empresarios. Además, existe una (i) falta de reconocimiento nacional e internacional del producto (propiedades curativas de las aguas y barros termales existentes); (ii) ausencia de coordinación de los diferentes actores turísticos termales y extratermales a la hora de conformar productos complementarios o de desarrollar niveles homogéneos de calidad; (iii) carencia de innovación en el desarrollo de nuevos servicios y tecnologías que permitan agregar valor al recurso termal; (iv) falta de formación relacionada con el diseño y gestión de nuevos productos en el segmento termal; (v) falta de estrategias para la atracción de inversiones en zonas escasamente desarrolladas; (vi) ausencia de protocolos de operación y buenas prácticas que permitan sustentabilidad del negocio termal; (vii) falta de información actualizada y fiable relacionada con los mercados emisores y los principales canales de

distribución; y (viii) falta de programas de promoción que comuniquen a los consumidores y tour operadores, la singularidad y calidad de los productos termales ofertados en Chile.

- ✓ La selección del segmento termal se justifica por la existencia de una masa crítica de instalaciones termales y de empresas turísticas asociadas que requieren de asistencia externa para organizarse y llevar a cabo actuaciones conjuntas de innovación y desarrollo de nuevos productos, así como de mejora de la estructuración de su cadena de producción y comercialización.
- ✓ El desafío se traduce en la necesidad de transformar las ofertas aisladas y con niveles heterogéneos de operación y gestión en el turismo termal, en una oferta país con los criterios técnicos y la diversidad suficiente como para insertarse en la cadena de comercialización junto a otros productos más desarrollados. En términos de escala, no existe en el país una alternativa para generar el nivel de impacto esperado de este proyecto en cuanto a un cambio en la cultura empresarial, instalando fortalezas que permitan apoyar procesos de innovación.
- ✓ El desarrollo del proyecto en torno al producto termal, como hilo conductor temático, permite mejorar la estructuración y comercialización de la oferta turística, así como innovar en diferentes segmentos de mercado al mismo tiempo, como ser en el segmento de salud, que puede ser desglosado en turistas que buscan servicios termales por prescripción médica o en turistas atraídos por motivaciones personales de bienestar general/belleza; y en otros segmentos, para los que el producto termal no constituye la razón principal del viaje pero complementa la experiencia turística, añadiendo valor agregado (segmentos de ecoturismo, aventura, deporte e incluso de negocios).
- ✓ El valor agregado de este proyecto consiste en contribuir a fortalecer al sector turismo de Chile, organizando competitivamente la oferta turística en torno a nuevos productos y segmentos mediante la generación a nivel del sector privado de una red de cooperación temática empresarial, en torno a la modalidad turística termal a lo largo de todo el país, basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización.
- ✓ Esta red de cooperación implementada de forma piloto sobre la modalidad termal, servirá de modelo de gestión empresarial asociativa que pueda replicarse en otras tipologías del sector turístico a nivel nacional.

III.1.2 La estrategia seleccionada: fin, propósito componentes y actividades

De acuerdo a las oportunidades identificadas, se procedió a la construcción de la lógica de la intervención, de la manera como se la explicitó en el Marco Lógico. Los objetivos del proyecto se presentan a continuación:

El objetivo general (fin) del proyecto es fortalecer al sector turismo de Chile organizando competitivamente la oferta turística en torno a nuevos productos y segmentos.

Asimismo, el objetivo específico (propósito) del proyecto es generar una red de cooperación temática empresarial basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización.

De acuerdo a esos objetivos se plantearon cuatro componentes del proyecto, cada uno de ellos con sus respectivas actividades:

1) Estrategia para el desarrollo del turismo termal en Chile: el objetivo de este componente es desarrollar los estudios y análisis necesarios para mejorar el ajuste entre la oferta y demanda. Las actividades involucradas en este componente son: (i) establecimiento de Línea de Base del proyecto, considerando aspectos de oferta y la demanda; (ii) divulgación y sensibilización sobre los alcances y objetivos del proyecto; y (iii) desarrollo de un diagnóstico y diseño de estrategia que permita actuar sobre la brecha entre las ventajas comparativas y competitivas del turismo termal en Chile.

2) Formalización y desarrollo de la estructura de gestión del club de producto de turismo termal: este segundo componente tiene como objetivo desarrollar la estructura y procesos operativos de gestión del Club, misma que incluye, como mínimo, el diseño del organigrama y funciones de la entidad gestora y coordinadora; la validación de la tipología de miembros del Club y de los criterios de adhesión, deberes, cuotas, contribuciones y beneficios de los miembros del Club; y la propuesta de financiación sostenible a medio y largo plazo del Club. Las actividades vinculadas al cumplimiento de estos componentes son: (i) diseñar y validar la estructura de gestión para el Club de Producto; (ii) desarrollo e implementación de un sistema de información para socios actuales y potenciales; (iii) desarrollo de protocolos de operación y comunicación interna entre miembros del Club; y (iv) constitución formal del Club.

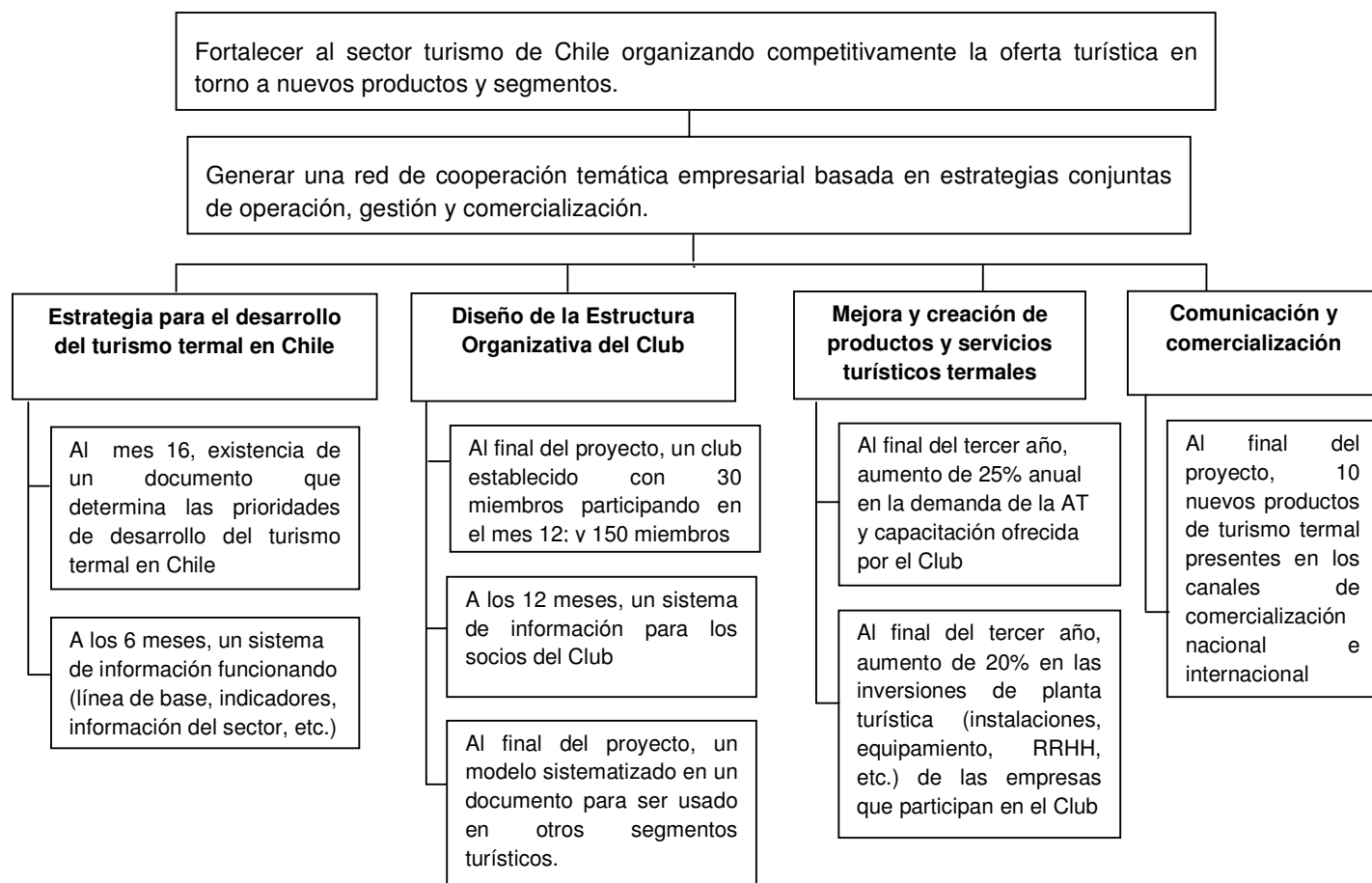
3) Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales: el objetivo de este componente es poner en práctica los servicios del Club, de forma que se genere un impacto positivo en la estructura y articulación de la cadena productiva turística termal, coordinando bajo los mismos criterios técnicos de operación a empresarios turísticos termales y extratermales (restaurantes, alojamiento, etc.).

Las actividades diseñadas para dar cumplimiento a los indicadores son: (i) desarrollo del programa de asistencia y capacitación técnica para los miembros del Club, incluyendo las organizaciones comunales; (ii) desarrollo del programa de intercambio empresarial para los socios del Club; e (iii) identificación, desarrollo y difusión de cartera de oportunidades de inversión a nivel de anteproyecto.

4) Comunicación y comercialización: el objetivo de este último componente es facilitar los medios para mejorar el acceso de la oferta termal a los mercados nacionales e internacionales.

Las actividades diseñadas para dar cumplimiento a los indicadores son: (i) elaboración de manuales de venta y material promocional bajo el concepto de campañas cooperativas con los socios del Club; (ii) capacitación de agentes de viaje y medios de comunicación; y (iii) desarrollo de un módulo de promoción del turismo termal chileno en la página web del proyecto.

En términos gráficos puede plantearse la lógica del proyecto como se presenta en la figura a continuación. Debe notarse que la representación gráfica del esquema lógico es una simplificación utilizada sólo a los fines de ilustrarlo.



III.1.3 El diseño institucional

Como se mencionó anteriormente, la entidad ejecutora del proyecto es la Fundación Eurochile. Para la implementación del proyecto, cuenta con una UCP en terreno, a cargo del seguimiento operativo y con el objetivo de que ejecute, supervise y coordine técnica y administrativamente el proyecto.

A su vez, en la UCP trabaja un Coordinador (Guillaume Michallat), encargado de coordinar el proyecto en toda su dimensión (recursos humanos, aspectos técnicos y administrativos). Además, es el responsable de llevar un estricto control del cronograma y resultados de todas las actividades, se encarga de la interlocución con todos los actores relevantes para el buen desempeño del proyecto y debería recomendar aquellos ajustes que considera necesarios al proyecto. Cabe mencionar que el coordinador también cuenta con el apoyo de un asistente de proyecto (Diego Bobadilla) y con un asistente administrativo. Para dicho puesto en primera instancia se nombró a Gustavo Rodríguez; luego ocupó su puesto Luis González, y a la fecha el cargo es ocupado por Viviana Rozas.

Para tener una presencia más activa en el territorio, se instaló un Consejo Asesor del proyecto, en cual participaron además de SERNATUR, instituciones de reconocido prestigio y relacionadas con la temática para asegurar un soporte técnico y político al proyecto, tales

como SERNAGEOMIN, BID FOMIN, INNOVA Chile y MINSAL. Además, se invitó a participar del mismo a miembros de las distintas termas de todo el país, para lo cual se dividió el territorio en tres zonas: Norte, Centro y Sur. Cada una contaba con sus respectivos representantes termales en el Consejo Asesor del proyecto:

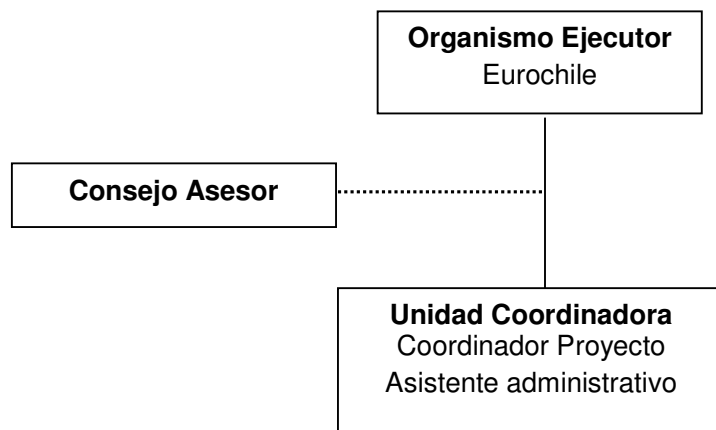
- ✓ Zona Norte: Termas de Socos.
- ✓ Zona Centro: Termas el Corazón.
- ✓ Zona Sur: Termas de Menetue y Tolhuaca.

Posteriormente, dicho Consejo fue reemplazado por el Directorio del Club, cuyos miembros actuales son:

- ✓ Christine Kossmann – Termas de Puyuhuapi – Presidenta
- ✓ Luís Calderón – Termas del Ventisquero – Secretario
- ✓ Victoria Bianchini – Termas del Corazón – Tesorera
- ✓ Raul Vázquez – Termas de Jursi – Director
- ✓ Eduardo Proboste – Termas Llifén – Director
- ✓ Gumercindo Mamani – Hotel Kusi Tambu – Director
- ✓ Kees Aerts – Termas de Puyehue – Director

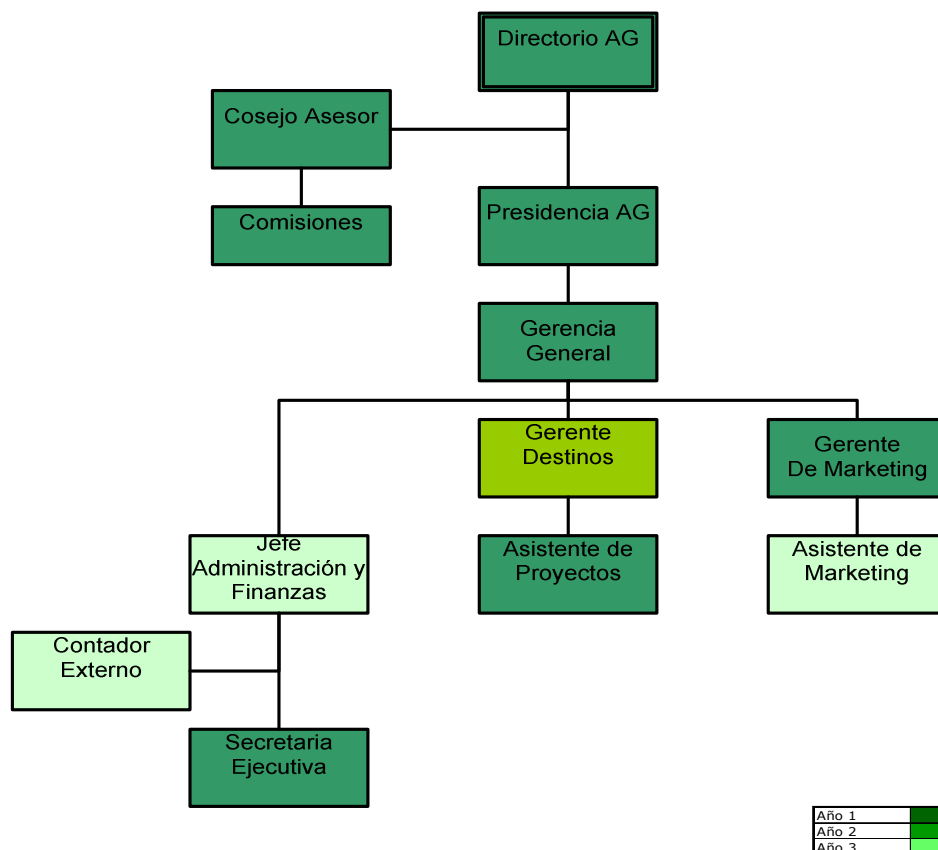
Las principales funciones del Directorio son: (i) aportar la experiencia nacional e internacional que se relacione con el proyecto, e integrarla a las diferentes iniciativas que se estén impulsando; (ii) proveer guía sobre asuntos específicos de la temática; y (iii) ayudar a identificar, y eventualmente proporcionar, recursos adicionales de asistencia técnica para apoyar el proyecto.

Por último, el esquema de funcionamiento del proyecto definido al inicio del mismo fue el siguiente:



Posteriormente, la firma consultora encargada de definir la estructura del Club⁵ propuso el siguiente organigrama:

⁵ Murillo and Partners. Más adelante, en el punto IV se brinda información más detallada.



III.2 Relevancia continua: los supuestos del proyecto y el contexto

III.2. 1 Los supuestos del proyecto

Se presenta a continuación una lista de los supuestos del proyecto contenidos en el marco lógico:

- ✓ La construcción de la oferta termal se hace asumiendo las características y lineamientos de la imagen del destino Chile y de la marca país, provocando complementariedad y sinergias con otros atractivos y productos del país
- ✓ No hay cambios significativos en la cadena de comercialización para el turismo chileno
- ✓ Existen otros productos turísticos susceptibles de organizarse en forma de Club debido a que logran una clara segmentación de mercado y comparten intereses en la cadena de comercialización
- ✓ Existe un compromiso de participación de los actores principales que influyen sobre el funcionamiento del Club
- ✓ No hay acontecimientos extremos que impacten negativamente sobre la industria turística de Chile

- ✓ Las empresas, instituciones y organizaciones involucradas, participan y brindan información en tiempo y forma
- ✓ El proyecto se desarrolla en todo el territorio Chileno sin exclusión de ningún grupo de actores por motivos de ubicación geográfica o niveles de inversión, entre otros
- ✓ Se cuenta con disponibilidad de expertos calificados
- ✓ Representantes de las principales empresas de turismo termal y otros actores principales participan directamente en las actividades de divulgación
- ✓ Los integrantes del Consejo participan en tiempo y forma
- ✓ La empresa contratada para el desarrollo del diagnóstico y la estrategia realiza sus tareas de manera consistente con las estrategias y objetivos del proyecto
- ✓ Existe una masa crítica de empresarios interesados en formar parte del Club
- ✓ Representantes de las principales empresas de turismo termal y otros actores principales participan directamente en las actividades de diseño y validación
- ✓ Se puede acceder a la información requerida para el sistema sin problemas
- ✓ La organización del Club tiene la capacidad necesaria para administrar y gestionar el sistema aún después de que proyecto finalice
- ✓ El ejecutor ha logrado credibilidad, motivación y confianza de los beneficiarios del proyecto
- ✓ Las empresas de turismo termal mantienen el interés en los servicios del Club
- ✓ Las empresas tienen la disposición y posibilidad de acceder a fondos para inversión
- ✓ Las organizaciones comunales tienen interés en la capacitación
- ✓ Representantes de las principales empresas de turismo termal y otros actores principales participa directamente en las actividades de intercambio empresarial
- ✓ Los proyectos detectados incluidos en la cartera de inversiones tienen factibilidad técnica para ser ejecutados
- ✓ Es posible identificar potenciales socios para la coinversión en turismo termal
- ✓ No existe limitación o restricción ambiental o de salud para el desarrollo de los productos
- ✓ Existen empresas de relaciones públicas interesadas en tomar la cuenta del proyecto
- ✓ Las empresas de turismo termal y otros actores están dispuestos y tienen posibilidades de invertir en promoción
- ✓ Existe una masa crítica de empresas para despertar el interés de los agentes de viaje y prensa
- ✓ Los empresarios están dispuestos a invertir en programas de capacitación
- ✓ Existe una masa crítica de empresas para despertar el interés en el módulo de promoción del turismo termal en la página web del proyecto

III.2.2 La validez de los supuestos

Con el propósito de evitar repeticiones innecesarias y de facilitar la lectura de este informe, no se presenta aquí un relato de cada uno de los supuestos del diseño sino que sólo se discute acerca de aquellos cuya validez ha sido puesta en duda como resultado del trabajo de campo o el análisis documental.

En primer lugar, a la fecha existen algunos supuestos que no se han cumplido, pero a pesar de ello no justifican los escasos resultados alcanzado por el proyecto hasta el momento, y otros cuyo cumplimiento no es posible de medir debido al grado de avance que presenta el proyecto.

El primer supuesto que no se cumple es el que establece que *“no hay acontecimientos extremos que impacten negativamente sobre la industria turística de Chile”*, ya que el terremoto de Febrero de 2010 tuvo una incidencia negativa general al reducirse la llegada del turismo en todo el país, y en el caso particular de las Termas de Cauquenes, el movimiento sísmico produjo la pérdida de la fuente termal.

El supuesto que expresa que *“los integrantes del Consejo participan en tiempo y forma”* tampoco se ha cumplido en su totalidad, ya que no todos los integrantes del sector público miembros del Consejo participan en tiempo y forma. Minsal y SERNAGEOMIN han participado en escasas reuniones del Consejo Asesor, debido al cambio de gobierno y los cambios de personal en los ministerios. No obstante, cabe aclarar que contestan de manera inmediata a solicitudes de reuniones, a pedidos de información, o a requerimientos de documentación.

Otro supuesto que no se ha cumplido es el que dice que *“la empresa contratada para el desarrollo del diagnóstico y la estrategia realiza sus tareas de manera consistente con las estrategias y objetivos del proyecto”*, ya que la consultora que realizó el diagnóstico recibió críticas de parte de los empresarios termales, y además durante el diseño de la estrategia no dio suficiente participación a los empresarios. Asimismo, aquel que establece que *“el ejecutor ha logrado credibilidad, motivación y confianza de los beneficiarios del proyecto”* tampoco se ha podido cumplir totalmente, ya que la mayoría de las empresarios entrevistados solicitó mayor transparencia en la ejecución por parte de Eurochile, lo que se suma a la renuncia de las termas socias de Termas del Sur que se alejaron del proyecto por disconformidad con el ejecutor.

Por último, el supuesto que expresa *“no existe limitación o restricción ambiental o de salud para el desarrollo de los productos”* no puede considerarse como válido, ya que se pueden mencionar algunas observaciones realizadas por un especialista⁶: (i) una primera dificultad se debe a la presencia directa/indirecta de tóxicos (por ejemplo fosfatos, nitritos, amoníaco, plomo y cadmio, etc.); (ii) otro elemento problemático desde el punto de vista tecnológico se debe al desequilibrio entre las especies iónicas plásticas (por ejemplo Ca, Mg, Na, K) y biocatalizadores (por ejemplo Cu, Mn, Zn, etc..) con las aniónicas, poco funcionales para los fines termalísticos; (iii) para algunas fuentes sería oportuno conocer la reproducibilidad compositiva, el grado geotérmico, el gradiente de temperatura, el particulado en suspensión, el producto de solubilidad, etc., requisitos esenciales para el desarrollo de protocolos

⁶ Dr. Lalli, encargado de la consultoría de las propiedades del agua termal. Más adelante, en el punto IV se brinda información más detallada.

termales; y (iv) se destaca la altísima concentración de As (arsénico) en algunas termas que, si confirmada, llevaría a clasificar algunas fuentes como Arsenicales.

III.2.3 Las condiciones del contexto político, económico y financiero (relevancia continua)

En el caso de Chile, existieron algunas diferencias entre las condiciones de contexto identificadas durante la misión de diseño (segundo semestre del 2008) y las actuales.

El principal cambio a las condiciones de contexto fue el originado por la crisis global del segundo semestre de 2008, que se produjo por la exacerbación de las tendencias especulativas en el sistema financiero de Estados Unidos, agravadas por la falta de control y regulaciones. Si bien la misma comenzó como una crisis financiera, más tarde se convirtió en una crisis generalizada y simultánea, donde tanto países emergentes como desarrollados experimentaron tasas de crecimiento negativas. Aunque Chile no fue (ni es) inmune a las dificultades, estuvo mejor preparado que en el pasado para enfrentarlas. Ello se reflejó en la aplicación de una política contracíclica en tiempos de bonanza, consistente en el uso racional de los mayores ingresos del cobre y las medidas de ahorro sistemático.

Chile gozó durante el período 2003-2007 de una política macroeconómica excepcional, que le permitió amortiguar los efectos de la crisis mundial, pero esto no significó evitar una desaceleración significativa. La caída en los términos de intercambio, la menor demanda por productos chilenos, la menor disponibilidad de crédito y las bajas expectativas de la población, entre otros factores, influyeron en la actividad económica. Sin embargo, la fortaleza de la economía chilena basada en la regla del superávit fiscal (ahorro) y la liquidez financiera (que muchos países no tuvieron) permitió una rápida reactivación.

Otro cambio importante que se produjo en el contexto chileno fue el terremoto del 27 de febrero de 2010, considerado como el segundo más fuerte de la historia del país, que dejó una gran cantidad de víctimas y daños materiales severos en todo el país. Esta catástrofe natural se dio unos días antes de que asumiera el nuevo presidente de Chile, Sebastián Piñera, quien tuvo que relegar los objetivos de política planteados para su mandato presidencial, y reorientar las medidas para atender de manera urgente otras prioridades del país.

Por último, también hubo un cambio en el gobierno nacional: la asunción de las nuevas autoridades en el mes de Marzo, que implicaron el cambio de Gobernadores y de las autoridades de los entes nacionales, como CORFO, CONAF y SERNATUR, y por ende reorganizaciones funcionales y administrativas de los socios públicos del proyecto.

Todos estos cambios en el contexto, afectaron el desempeño del proyecto, aunque no constituyen una justificación suficiente para las demoras que impidieron el cumplimiento de los indicadores del mismo.

III.3 La lógica de la intervención: relevancia del problema y pertinencia de la estrategia

El objetivo general de este apartado es analizar la lógica de la intervención. Específicamente se determinará si el problema identificado es un problema relevante, si guarda relación con el contexto, si la estrategia diseñada fue ajustada a la realidad y si fue pertinente como mecanismo para resolver el problema.

En primer lugar, es indudable la necesidad de promover la implementación del Club y a través de éste contribuir a que la oferta de turismo termal se agrupe y mejore su calidad de servicio, involucrando a la comunidad local y protegiendo el medio ambiente. También resulta evidente la necesidad de desarrollar una visión estratégica compartida, que aumente la integración entre las empresas termales y entre otras empresas relacionadas; y de mejorar el acceso a canales de comercialización y mercados, para aprovechar de esta manera el potencial de los principales atractivos de cada región.

En el diagnóstico del proyecto se mencionan una serie de debilidades (ver apartado III.1.1) que siguen vigentes, debido a los escasos resultados alcanzados por el proyecto. Sin embargo, las actividades planteadas en el Marco Lógico del proyecto, y que no fueron totalmente tenidas en cuenta por Eurochile, permitirían dar solución a estas debilidades, demostrando así la pertinencia de la estrategia desarrollada. Lamentablemente Eurochile empleó dos años en conformar el Club Termal, cuando el mismo debería haberse establecido a los 12 meses de iniciado el proyecto. Por ello, no se pudieron llevar a cabo aún las actividades de mejora y creación de productos y servicios turísticos termales, que consisten en asistencia técnica (en diseño de productos y formulación de planes de negocio) y capacitación para los empresarios termales, sus mandos medios y el personal operativo.

Asimismo, en el Marco Lógico se deberían haber incluido metas intermedias en el Componente 3, relacionadas con los gerentes, trabajadores y proveedores capacitados, así como también indicadores específicos para evaluar los resultados de la asistencia técnica. En el Marco Lógico no se establecen indicadores que permitan medir los avances de la asistencia técnica (sólo un indicador que mide el porcentaje de empresas que recibieron asistencia técnica al mes 24 y otro indicador que mide la demanda de asistencia técnica entre las empresas), y en el Reglamento Operativo sólo se indican cuales serán los temas de asistencia técnica, que son: i) diagnóstico de brechas de calidad, ii) transferencia de tecnología e innovación, iii) mejora en la gestión y administración, iv) diseño de productos, v) mercadeo y comercialización, y vi) desarrollo de planes de negocios para microempresas termales.

El proyecto tiene capacidad para desarrollar un proceso de tipo socio-organizativo debido a la experiencia comprobada de Eurochile en trabajo participativo con las empresas, y a las mismas actividades previstas en el proyecto, que ofrecen herramientas con la posibilidad de vincular la formación del Club con resultados inmediatos. Este último aspecto es importante para las Pymes socias, interesadas en la obtención de beneficios tangibles a corto plazo, como un aumento en las ventas, acceso a capital, acceso a capacitación y acceso a asistencia técnica. Estos cuatro tipos de beneficios están presentes en el diseño del proyecto como elementos estratégicos y tienen presupuesto para ser desarrollados.

Específicamente, los componentes dos, tres y cuatro representan beneficios tangibles que ayudarán a establecer la red y mantener la motivación de sus socios.⁷

Sin embargo, si bien la constitución del Club de Producto Termal es el objetivo específico del proyecto y existe un componente entero para su diseño y constitución formal, existen pocos recursos dedicados al fortalecimiento de las relaciones de confianza entre los socios y a una clara definición de beneficios para los miembros del Club. Al contar con pocos recursos para la constitución de grupos asociativos y el trabajo en redes, se crea un vacío metodológico importante para el proyecto⁸.

Por último, como en la mayoría de los proyectos de primera generación del Clúster de Turismo Sostenible del FOMIN, se destina el último componente para la comercialización, y los plazos de los proyectos no permiten ejecutar de forma adecuada este componente. Además, todo el proyecto debería ejecutarse basado en una lógica de mercado, poniendo énfasis en el desarrollo de productos que sean demandados por el mercado (a través de los tour operadores), y a partir de los productos diseñados establecer los temas de capacitación y asistencia técnica, así como las pasantías y experiencias de intercambio.

En conclusión, es posible afirmar que la identificación del problema es un acierto, ya que se trata de un problema relevante, común en todo el territorio chileno y que guarda relación con el contexto. Las debilidades identificadas durante la misión de evaluación intermedia coinciden con aquellas detectadas durante el proceso de diseño del proyecto y que están expuestas en el Memo de Donantes. Asimismo, se considera que la estrategia diseñada es pertinente para dar solución a estas debilidades, y el ejecutor debería tomar los documentos de diseño (Reglamento Operativo y Marco Lógico) como una guía para la ejecución, y emplearlos como insumos para el diseño de un plan de trabajo que debería surgir de un proceso de planificación estratégica participativa, como se detalla en el capítulo VIII.

El equipo de Eurochile, con el apoyo de los empresarios del Club, debe concentrarse en la ejecución de los componentes tres y cuatro, cumplir con la mayor cantidad de indicadores posibles y así lograr establecer un modelo, para posteriormente analizar si el mismo es replicable a otros subsectores turísticos.

⁷ Las conclusiones de este párrafo fueron extraídas del Primer Informe de Línea de Base de la consultora Mónica Romis, y posteriormente modificadas.

⁸ Las conclusiones de este párrafo fueron extraídas del Primer Informe de Línea de Base de la consultora Mónica Romis, y posteriormente modificadas.

IV. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS DEL PROYECTO (EFICIENCIA)

El objetivo del presente capítulo es evaluar el cumplimiento de los objetivos generales del proyecto y su ajuste con lo establecido por el diseño⁹, evaluar el logro de las metas incluidas en los componentes del mismo, determinar la relación beneficio/costo de los servicios prestados e identificar las dificultades que Eurochile enfrentó para el cumplimiento de las metas y las acciones desarrolladas para superarlas.

IV.1 Resultados a nivel objetivo general y objetivo específico del proyecto

IV.1.1 Resultados del objetivo general

El objetivo general del proyecto es fortalecer al sector turismo de Chile organizando competitivamente la oferta turística en torno a nuevos productos y segmentos.

Los indicadores que permiten evaluar la contribución del proyecto al logro del objetivo general, deben ser medidos dos años después de la finalización de la ejecución del proyecto y se debe verificar lo siguiente:

- ✓ Aumenta en 20% el número de nuevos productos turísticos en la cadena de comercialización
- ✓ Al menos un nuevo Club de producto en desarrollo

Al tratarse de una evaluación intermedia, no es posible evaluar en esta etapa el cumplimiento de los indicadores, ya que deben medirse dos años después de finalizado el proyecto.

IV.1.2 Resultados del objetivo específico

Como se expuso previamente, el objetivo específico del proyecto es generar una red de cooperación temática empresarial basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización.

El cumplimiento de este objetivo debe ser medido mediante un conjunto de indicadores:

- ✓ Treinta (30) empresas termales participando en la red temática de cooperación. De éstas, al menos 5 son emprendimientos indígenas
- ✓ Ciento veinte (120) empresas de servicio asociadas a la red
- ✓ Un modelo de gestión basado en la red de cooperación documentado para su replicación al final de proyecto
- ✓ Dos nuevas iniciativas empresariales en el segmento de turismo termal

Respecto al cumplimiento del **primer indicador**, la red cuenta con alrededor de 29 termas que participan en las actividades del proyecto, pero sólo cuenta con 12 miembros formales. De todas ellas, sólo tres son indígenas: Jurasi, Kusi-Tambo (Mamiña) y Chusmiza.

⁹ Para el análisis de los indicadores, se tuvo en cuenta el Marco Lógico presentado en el Memo de Donantes del proyecto. Sin embargo, en el Anexo III se presenta una propuesta de Marco Lógico, que incluye las modificaciones al mismo realizadas por la consultora Mónica Romis durante la elaboración de la línea de base.

En cuanto al **segundo indicador**, hasta el momento no se han asociado empresas de servicio al Club. En la Asamblea de constitución del mismo, la decisión de los empresarios termales fue otorgar 90 días para que se sumen nuevas empresas termales, y posteriormente incorporar a socios no termales. Asimismo, en una de las reuniones de Directorio del Club, los empresarios termales se comprometieron a sumar dos empresas no termales antes de fin de año. Este compromiso implica un riesgo para el Club, dado que la identificación de nuevos socios debería surgir de una estrategia de desarrollo de productos; la estrategia actual de convocar a nuevos socios (aún cuando éstos formen parte de la cadena de valor termal) podría generar conflictos a futuro, ya que no será posible garantizar la participación de éstos en los nuevos productos turísticos a diseñar. Asimismo, hay que destacar que este indicador refleja un atraso notable a la fecha.

El **tercer indicador**, que hace referencia a la documentación de un modelo de gestión basado en la red de cooperación para que posteriormente sea replicado, muestra un cierto grado de avance, ya que a la fecha fueron catastrados los modelos de gestión de numerosos Clubes de Producto en Europa. Además, en enero de 2010 se contrató a la firma Consultora Murillo & Partners para que realice el estatuto jurídico-administrativo de Club. La consultora entregó un informe con un análisis de los clubes de producto en Europa y de los formatos jurídicos disponibles en Chile, concluyendo que el modelo que mejor se adapta para el club Termal es la Asociación Gremial. Sin embargo, al no existir avances significativos en el trabajo del Club, no existe aún un modelo probado que pueda ser replicado.

Finalmente, respecto al cumplimiento del **último indicador**, no existe ninguna nueva iniciativa empresarial hasta el momento, aunque se espera que el trabajo de desarrollo de productos promueva acciones que permitan dar cumplimiento a este indicador.

IV.2 Resultados a nivel componentes del proyecto

Se analiza en esta sección la eficiencia del proyecto desde la perspectiva del cumplimiento de las metas incluidas en los componentes desarrollados en el Marco Lógico. En primera instancia se realiza un análisis cuantitativo, resumiendo los componentes y sus indicadores. Posteriormente, se efectúa un análisis pormenorizado de cada indicador, explicitando los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

Primero se exponen los indicadores de desempeño, según los resultados que se esperan alcanzar; y luego se analizan los indicadores según las actividades previstas para el logro de los resultados.

1) Indicadores de Desempeño por resultado:

N° de Indicador	Componente / Subcomponente / Indicadores Claves de Desempeño	% Completado
1	COMPONENTE 1: Estrategia para el desarrollo del turismo termal en Chile.	75%
1.1	Al mes 16, existencia de un documento que determina las prioridades de desarrollo del turismo termal en Chile	100%
1.2	A los 6 meses, un sistema de información funcionando (línea de base, indicadores, información del sector, etc.)	50%

2	COMPONENTE 2: Formalización y desarrollo de la estructura de gestión del club de producto de turismo termal.	45%
2.1	Al final del proyecto, un club establecido con 30 miembros participando en el mes 12; y 150 miembros	40%
2.2	A los 12 meses, un sistema de información para los socios del Club	50%
2.3	Al final del proyecto, un modelo sistematizado en un documento para ser usado en otros segmentos turísticos	_10
3	COMPONENTE 3: Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales	-
3.1	Al final del tercer año, aumento de 25% anual en la demanda de la AT y capacitación ofrecida por el Club	-
3.2	Al final del tercer año, aumento de 20% en las inversiones de planta turística (instalaciones, equipamiento, RRHH, etc.) de las empresas que participan en el Club	-
4	COMPONENTE 4: Comunicación y comercialización	-
4.1	Al final del proyecto, 10 nuevos productos de turismo termal presentes en los canales de comercialización nacional e internacional	-

IV.2.1 Componente 1: Estrategia para el desarrollo del turismo termal en Chile

El propósito de este componente es desarrollar los estudios y análisis necesarios para mejorar el ajuste entre la oferta y demanda.

Los indicadores de desempeño del componente y los resultados alcanzados son:

Primer Indicador

- Al mes 16, existencia de un documento que determina las prioridades de desarrollo del turismo termal en Chile

Resultados alcanzados

El diagnóstico del sector termal, que tiene como objetivo señalar e indicar factores internos y externos al sector termal en Chile con el fin de establecer un análisis sobre sus capacidades y brechas competitivas existentes, fue validado durante el mes 15 del proyecto.

Durante la tercera reunión del Consejo Asesor del Proyecto, realizada el 22 de diciembre de 2009 (en el mes 17), la firma consultora Horwath presentó tres argumentos diferentes de posicionamiento, para determinar las prioridades de desarrollo del turismo termal. El Consejo y la Unidad Coordinadora del Proyecto emitieron varias observaciones con respecto a este trabajo. El trabajo y sus mejoras se volvieron a presentar con los cambios solicitados, para contar de esta manera con una estrategia completa y operacional para llevar adelante el proyecto.

¹⁰ Los indicadores que muestran sólo una línea horizontal significa que no fueron considerados en esta evaluación intermedia.

Sin embargo, este trabajo ha sido cuestionado por algunos empresarios termales entrevistados, y si bien esta evaluación no realizará una valoración de la calidad del trabajo, la disconformidad de los empresarios manifiesta una falla en la metodología empleada.

De todos modos, se considera un cumplimiento del 100% de este indicador

Segundo Indicador

- A los seis meses, un sistema de información funcionando (línea de base, indicadores, información del sector, etc.)

Resultados alcanzados

Este componente sufrió un importante atraso. Recién a los doce meses Eurochile, como en sus otros proyectos, creó una oficina virtual con los informes de consultoría de todos los profesionales contratados en el marco del proyecto, dentro de la página de la institución. En ese mismo sitio, se informa de todas las actividades realizadas y su contenido está disponible para cualquier interesado. No obstante, esta oficina virtual no constituye una herramienta de gestión, porque no es un sistema de monitoreo y evaluación que permita dar seguimiento a las acciones del proyecto, evaluando los indicadores y comparando el estado actual del proyecto con la línea de base.

Al respecto, es importante destacar que el trabajo de consultoría de línea de base llevado a cabo por la Sra. Mónica Romis, no tuvo entre sus objetivos el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación del proyecto. Sin embargo, las recomendaciones emanadas de ese trabajo son importantes, y deberían ser revisadas por Eurochile, ya que la consultora puso énfasis en la importancia de la toma de decisiones participativa (por ejemplo: “*es fundamental que la estructura y funcionalidad del Club sean diseñadas de forma participativa con los socios potenciales*”) y en la validación de las acciones con los empresarios del Club, proponiendo incluso cambios a los indicadores presentados en el Memo de Donantes, para poder medir la participación de los empresarios.

Por todo lo anterior, a la fecha se considera un 50% de cumplimiento del indicador.

IV.2.2 Componente 2: Formalización y desarrollo de la estructura de gestión del club de producto de turismo termal

Este componente apunta a contribuir a desarrollar la estructura y procesos operativos de gestión del Club, lo cual incluye como mínimo el diseño del organigrama y funciones de la entidad gestora y coordinadora; la validación de la tipología de miembros del Club y de los criterios de adhesión, deberes, cuotas, contribuciones y beneficios de los miembros; y la propuesta de financiación sostenible a medio y largo plazo del Club.

Si se analizan los indicadores de desempeño del componente se puede observar lo siguiente:

Primer indicador

- A los doce meses, un club establecido con la participación de 30 miembros; y con 150 miembros al final del proyecto.

Resultados alcanzados

Al momento de la misión de evaluación, se cuenta con 12 termas que son miembros formales del Club. Además, Eurochile manifestó que hay nuevas termas interesadas en unirse al mismo, a las que se invitó con un email, conteniendo una carta de la presidenta y el plan de actividades definido.

Actualmente los socios del club son: Termas de Jurasí, Hotel Kusi Tambu- Mamiña, Termas de Chusmiza, Termas de Socos, Termas del Corazón, Termas de Puyehue, Termas de Aguas Calientes, Termas de Trancura, Termas de Llifén, Termas de Sotomó, Termas de Ventisquero y Termas de Puyuhuapi.

Dado que la meta de los 150 miembros se espera alcanzar al final del proyecto, al momento de la evaluación intermedia no se toma en consideración. Por lo tanto, con 12 termas miembros del club, se considera un cumplimiento del 40% de este indicador.

Por último, cabe realizar una observación en el diseño de este indicador. Se recomienda hacer una división del mismo en dos indicadores por separado, de manera que el mismo quede expresado de la siguiente manera:

- ✓ A los doce meses, un club establecido con la participación de 30 miembros
- ✓ Al final del proyecto, un club establecido con la participación de 150 miembros

En el Marco Lógico propuesto en el Anexo III, este indicador fue dividido en dos partes, para poder medir de forma independiente los resultados de constitución del Club (al mes 12) y de crecimiento del mismo (150 miembros al final del proyecto)

Segundo indicador

- A los doce meses, un sistema de información para los socios del Club

Resultados alcanzados

Como se mencionó en el análisis del segundo indicador del primer componente, existe una oficina virtual del proyecto que se encuentra en funcionamiento a la fecha; sin embargo la oficina virtual no puede considerarse un sistema de información para los socios del Club. Por lo tanto se considera un cumplimiento del 50% de este indicador.

En la propuesta de Marco Lógico del Anexo III, se modifica este indicador, para diferenciarlo del segundo indicador del primer componente.

Tercer indicador

- Al final del proyecto, un modelo sistematizado en un documento para ser usado en otros segmentos turísticos

Resultados Alcanzados

Este indicador no se ha cumplido, pero es razonable que su evaluación se realice al final del proyecto, cuando el modelo desarrollado por el Club Termal haya sido probado y se encuentre en condiciones de ser sistematizado. Como este indicador debe ser medido recién al final del proyecto, no será considerado para la evaluación intermedia.

IV.2.3 Componente 3: Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales.

El objetivo del componente es poner en práctica los servicios del Club, de forma que se genere un impacto positivo en la estructura y articulación de la cadena productiva turística termal, coordinando bajo los mismos criterios técnicos de operación a empresarios turísticos termales y extratermales (restaurantes, alojamiento, etc.).

Si se analizan los indicadores de desempeño del componente se puede observar lo siguiente:

Primer indicador

- Al final del tercer año, aumento de 25% anual en la demanda de la AT y capacitación ofrecida por el Club

Resultados alcanzados

En primer lugar, se recomienda revisar el diseño de este indicador ya que el mismo resulta muy difícil de medir; para poder hacerlo es necesario registrar todas las acciones desarrolladas por el Club. Además, si el proyecto hubiese funcionado correctamente, tal vez las termas ya no necesitarían contar con una capacitación al final del tercer año. En el Anexo III se presenta una propuesta de nuevo marco lógico, con este indicador modificado.

De acuerdo a lo establecido en el indicador, la correcta medición debe realizarse recién al final del proyecto, por lo que no será considerado para la evaluación intermedia.

Segundo indicador

- Al final del tercer año, aumento de 20% en las inversiones de planta turística (instalaciones, equipamiento, RRHH, etc.) de las empresas que participan en el Club

Resultados alcanzados

Al igual que en el indicador anterior, para poder medir este indicador es necesario registrar todas las acciones desarrolladas por el Club, comenzando por la aplicación de una encuesta a los socios actuales, que también deberá ser aplicada a los nuevos socios a medida que se incorporen al Club. En el Anexo III se presenta una propuesta de nuevo marco lógico, con este indicador modificado. Como la medición debe realizarse recién al final del proyecto, no será considerado para la evaluación intermedia.

IV.2.4 Componente 4: Comunicación y comercialización

El propósito de este componente es facilitar los medios para mejorar el acceso de la oferta termal a los mercados nacionales e internacionales.

Si se analizan los indicadores de desempeño del componente se puede observar lo siguiente:

Primer indicador

- Al final del proyecto, 10 nuevos productos de turismo termal presentes en los canales de comercialización nacional e internacional

Resultados alcanzados

No se han registrado avances en este indicador, aunque si se pone en marcha el trabajo de desarrollo de productos turísticos que se indica en las recomendaciones del capítulo VIII, el mismo podría cumplirse al final del proyecto. De todos modos, este indicador debe ser medido recién al final del proyecto, por lo que no será considerado para la evaluación intermedia.

2) Indicadores de Desempeño por actividad:

N° de Indicador	Componente / Subcomponente / Indicadores Claves de Desempeño	% Completado
1	COMPONENTE 1: Estrategia para el desarrollo del turismo termal en Chile.	74%
1.1	Al sexto mes, un documento de Línea de Base del proyecto, considerando aspectos de oferta y la demanda; con los detalles y ajustes sobre el valor inicial y proyectado de los indicadores del proyecto	100%
1.2	Al cuarto mes, al menos una actividad de divulgación sobre de los alcances y objetivos del proyecto en la zona norte, centro y sur de Chile en la que participen como mínimo 100 empresas u organizaciones	70%
1.3	Al octavo mes, al menos 200 empresas u organizaciones se registran en una base de datos inicial del proyecto	50%
1.4	Al octavo mes, un diagnóstico estratégico que permita actuar sobre la brecha entre las ventajas comparativas y competitivas del turismo termal en Chile validado por el Consejo Asesor del proyecto	100%
1.5	A los 14 meses, al menos 100 empresas u organizaciones participan en el proceso de planificación estratégica	50%
1.6	Al mes 14, 6 actividades de planificación estratégica realizados distribuidas en el norte, centro y sur de Chile	50%
1.7	Al sexto mes, 500 ejemplares de la estrategia publicados y distribuidos	100%
2	COMPONENTE 2: Formalización y desarrollo de la estructura de gestión del club de producto de turismo termal.	42%
2.1	A los doce meses, el diseño de modelo de Club validado para su implementación piloto en el segmento termal	100%
2.2	Al menos 5 talleres de consulta realizados con 5 subsectores-producto (1 por subsector-producto), para asegurar una futura transferencia del modelo.	0%
2.3	A los 14 meses del proyecto, el sistema de desarrollo e implementación de un sistema de información para socios actuales y potenciales está constituido	50%
2.4	A los doce meses, el desarrollo de protocolos de operación y comunicación interna entre miembros del Club diseñados, mediante una página web funcionando con la extranet.	80%
2.5	A los doce meses, el acta de constitución formal del Club con al menos 15 empresas núcleo y 45 complementarias	20%

2.6	A los doce meses, al menos 20 publicaciones en medios de circulación nacional o regional que hagan referencia a la imagen corporativa del Club	0%
3	COMPONENTE 3: Mejora y creación de productos y servicios turísticos termal	0%
3.1	A los veinticuatro meses, al menos el 50% de las empresas del Club están recibiendo o recibieron asistencia técnica para los miembros del Club, incluyendo las organizaciones comunales	0%
3.2	A los veinticuatro meses, al menos el 50% de las empresas reciben capacitación en el marco del Club	0%
3.3	Al final del proyecto, se tendrá 20 gerentes/administradores capacitados o certificados en gestión de empresas termal	-
3.4	Al final del proyecto, 100 trabajadores capacitados o certificados en servicios de valor agregado para la industria termal	-
3.5	Al final del proyecto, al menos 100 proveedores de servicios auxiliares a las operaciones termal.	-
3.6	Al final del proyecto, al menos 3 cursos de capacitación en comunidades locales preferiblemente indígenas.	-
3.7	Al final del proyecto, al menos 30 empresarios hacen pasantías locales, contribuyendo así al desarrollo del programa de intercambio empresarial para los socios del Club	-
3.8	Al menos 20 empresarios hacen pasantías internacionales al final del proyecto.	-
3.9	Al final del proyecto se realizan 2 misiones internacionales de negocio (innovación) al final del proyecto	-
3.10	Se han desarrollado 5 anteproyectos, documentados y presentados a fuentes de financiamiento, para la identificación, desarrollo y difusión de cartera de oportunidades de inversión	0%
4	COMPONENTE 4: Comunicación y comercialización	50%
4.1	Elaboración de 500 unidades de material promocional para cada socio termal bajo las características del manual de ventas, y bajo el concepto de campañas cooperativas con los socios del Club.	100%
4.2	Al menos 50 agentes de viaje participan en seminarios de venta	-
4.3	Al menos 2 viajes de familiarización para agentes de viaje	-
4.4	Al menos 6 viajes de prensa generan no menos de 18 reportajes en prensa o revistas.	-
4.5	Una campaña de prensa para posicionar puntos focales de turismo termal en el ámbito nacional	-
4.6	Al tercer año, el desarrollo de un módulo de promoción del turismo termal chileno en la página web del proyecto se encuentra en funcionamiento	-
4.7	Al final del segundo año, el desarrollo de un módulo de promoción del turismo termal chileno en la página web del proyecto a través de un plan de negocio para instalar central de reserva para el Club.	0%

Los objetivos de cada componente se expusieron previamente, por lo tanto para evitar repeticiones, a continuación sólo se exponen los indicadores por actividad de cada uno de ellos.

IV.2.1 Componente 1: Estrategia para el desarrollo del turismo termal en Chile.

Los indicadores de desempeño del componente y los resultados alcanzados son:

Primer Indicador

- Al sexto mes, un documento de Línea de Base del proyecto, considerando aspectos de oferta y la demanda; con los detalles y ajustes sobre el valor inicial y proyectado de los indicadores del proyecto

Resultados alcanzados

Para dar cumplimiento a este indicador, se contrató a la Sra. Mónica Romis. Los productos desarrollados permitieron definir la Línea de Base y el sistema de monitoreo de los indicadores que se utilizaron para el seguimiento, evaluación y coordinación de todas las actividades del proyecto, y que sirvieron como base para el diseño del POA. Además, cumplió con las metas establecidas en términos de calidad, cantidad y dentro de los tiempos acordados.

Por lo tanto, a la fecha este indicador se encuentra totalmente cumplido.

Segundo Indicador

- Al cuarto mes, al menos una actividad de divulgación sobre los alcances y objetivos del proyecto en la zona norte, centro y sur de Chile en la que participen como mínimo 100 empresas u organizaciones

Resultados alcanzados

El proceso de selección de una Agencia de Comunicaciones para que se encargue de las actividades de divulgación se inició recién en el mes de junio de 2009. En total, se recibieron avisos de interés de diez agencias, pero sólo seis cumplían con los requisitos mínimos. Finalmente, de todas ellas cinco agencias confirmaron su interés en participar en la licitación, mientras que las restantes desistieron. Se recibió sólo una propuesta, pero que no cumplió en un 100% con las expectativas de la consultoría.

Por todo lo mencionado anteriormente, se declaró desierta la licitación y se procedió a reformularla para complementarla con todas las acciones del proyecto relacionadas con marketing y comunicaciones, de manera de hacer más atractiva la propuesta, recuperar eventuales atrasos, y así desarrollar una estrategia global de posicionamiento del Club que incluya el desarrollo de la marca, acciones de marketing y comunicaciones, sitio web y material promocional.

Al final del proceso de la segunda licitación, la *Agencia Sinérgica* fue la elegida para realizar la contratación, que se inició en diciembre 2009.

Mientras tanto, desde el principio del proyecto Eurochile se encargó de la difusión y sus actividades, a través de los medios de comunicación, organización de eventos, y producción de material de difusión. Se realizaron diversas actividades de divulgación en las distintas zonas de Chile incluidos tres seminarios con alcance nacional y la participación en una feria de turismo nacional:

- ✓ Seminario de presentación del Estudio de mercado de turismo termal internacional, tanto del punto de vista de la demanda como de la oferta, 18 de agosto de 2009 en Santiago.
- ✓ Seminario “Fortalecimiento del Turismo Termal en Chile: Experiencia Europea en el Desarrollo del Turismo Termal” el 29 de septiembre 2009 en Santiago.
- ✓ Seminario: “Calidad turística en el sur de Chile”, Temuco el 06 de octubre de 2009
- ✓ Feria VyVA “Feria de Viajes y Vacaciones” realizada en Santiago del 6 al 8 de octubre 2009. Participaron de la iniciativa trece termas.

Sin embargo, en los proyectos FOMIN estas actividades de difusión se diseñan con el objetivo de dar a conocer a los empresarios los beneficios y alcances de los proyectos en reuniones convocadas específicamente para ello. En este caso, con excepción de la Feria VyVA, los eventos mencionados no tuvieron como fin específico la promoción del proyecto, como se puede observar en el nombre de cada actividad, a pesar de que en cada uno de ellos, de acuerdo a lo informado por Eurochile se presentaron en detalle los alcances y objetivos del proyecto. Asimismo, en ninguno de los casos se alcanzó la meta de 100 empresas u organizaciones.

Respecto al objetivo territorial del indicador, en el norte del país se realizaron en dos oportunidades talleres y visitas técnicas a las termas de Mamiña y Pica (Noviembre de 2009 y Mayo de 2010). La posibilidad de un evento de alcance regional fue desestimada debido a la lejanía entre las termas ubicadas en el altiplano y los centros urbanizados de Iquique y/o Arica, y a la dificultad de desplazamiento para algunos emprendimiento altiplánicos.

El objetivo de divulgar el proyecto entre 100 empresas u organizaciones no fue cumplido totalmente, dado que durante la misión se verificó que algunas termas de la zona sur desconocían totalmente el proyecto, y en la zona norte, algunos hoteleros de Mamiña y el alcalde de Pica tampoco estaban enterados. Por lo tanto se considera un cumplimiento del 70% de este indicador.

Tercer Indicador

- Al octavo mes, al menos 200 empresas u organizaciones se registran en una base de datos inicial del proyecto

Resultados alcanzados

El proyecto cuenta con una base de datos en la cual están incluidas las termas que participan en el club, los potenciales socios, las termas que no muestran demasiado interés, como también información referida los actores más relevantes.

En total, la base cuenta con alrededor de 100 empresas y organizaciones que están interesadas en involucrarse en el proyecto (como socios potenciales). Por lo tanto a la fecha se considera un cumplimiento del 50% de este indicador.

Cuarto Indicador

- Al octavo mes, un diagnóstico estratégico que permita actuar sobre la brecha entre las ventajas comparativas y competitivas del turismo termal en Chile validado por el Consejo Asesor del proyecto

Resultados alcanzados

En primera instancia, la contratación de los consultores encargados del levantamiento de información y caracterización del turismo termal en Chile, la consultoría para el análisis de las propiedades curativas de las aguas termales de Chile, y el estudio de mercado de larga distancia fueron suspendidos debido a la reversión de los procedimientos de contratación emprendida por Eurochile. Las dos últimas consultorías se contrataron en marzo de 2009.

Para la caracterización del mercado termal nacional, fueron contratados:

- Juan Vallejo, Horst Simon y Jaime Guazzini, consultores encargados de la recolección de información, orientada a levantar y analizar datos y antecedentes del sector termal Norte, Centro y Sur del país.
- Jorge Riveros, como Consultor nacional encargado de supervisar y permitir la geolocalización de la información en el sistema.
- Alberto Lalli, como Consultor encargado de desarrollar un análisis de las propiedades curativas de las aguas termales de Chile.
- La Firma Consultora Horwath, encargada de realizar un estudio del mercado del turismo termal a nivel internacional.

Por lo tanto, recién en septiembre de 2009 (y no en el octavo mes, como lo establecía el indicador), se contó con el diagnóstico estratégico validado por el Consejo Asesor del proyecto, que permitió aclarar el panorama nacional de la oferta termal y sus necesidades.

A la fecha se cuenta con una base de datos con los resultados del levantamiento de información termal nacional, y con un informe que presenta los resultados de las estadísticas nacionales realizadas a partir del análisis de la información. Por lo tanto a la fecha se considera un total cumplimiento de este indicador.

Quinto Indicador

- A los 14 meses, al menos 100 empresas u organizaciones participan en el proceso de planificación estratégica

Resultados alcanzados

El no cumplimiento de este indicador es una de las causas de los escasos resultados alcanzados por el proyecto hasta la fecha de la misión. Como se establece en el indicador, la planificación estratégica debía incluir al menos a 100 empresas u organizaciones, que a partir de un trabajo participativo y trabajando en la búsqueda de consensos, estableciera un plan de acción común para el sector.

Eurochile manifestó que todas las entidades contempladas en la base de datos fueron consideradas para armar la estrategia del Club, que fue diseñada por la firma Horwarth.

Esta consultora realizó el estudio de termalismo internacional, el diagnóstico del sector termal nacional, los planes de capacitación y el diseño de la estrategia. Para llevar a cabo la estrategia de posicionamiento del Club, la firma consultora se vinculó y consideró el trabajo de más de 100 entidades nacionales e internacionales relacionadas con el termalismo.

Sin embargo no se realizaron talleres con la participación establecida en los documentos de proyecto. El trabajo participativo no implica solo considerar el trabajo de 100 entidades, sino sumar al diseño de la estrategia a las propias empresas termales y a otros actores, en talleres donde se pudiesen discutir e intercambiar ideas.

Por la importancia de este indicador, y debido a que se realizaron algunos talleres de planificación estratégica con potenciales socios del Club, se considera un cumplimiento del 50% de este indicador, pero se recomienda realizar un nuevo proceso de planificación estratégica participativa, convocando a todos los socios del Club, a potenciales socios y a otras entidades, tal como se expone en el capítulo de recomendaciones.

Sexto Indicador

- A los 14 meses, 6 actividades de planificación estratégica realizados distribuidas en el norte, centro y sur de Chile

Resultados alcanzados

Al igual que en el indicador anterior, este indicador no se ha cumplido a satisfacción. Eurochile informó que se realizaron varios talleres en regiones, y que uno de los objetivos de las salidas técnicas realizadas para ir al encuentro de los empresarios termales fue la presentación de la estrategia de posicionamiento del Club.

El indicador fue formulado con la intención que la planificación estratégica se realice en distintas zonas del país, con una participación importante de empresas (el anterior indicador menciona 100 empresas y organizaciones). Eurochile manifestó que las termas que participaban del Consejo Asesor participaron de la planificación estratégica, pero fueron sólo cuatro termas (Termas de Socos por Zona Norte, Termas el Corazón por Zona Centro y Termas de Menetue y Tolhuaca por Zona Sur), y a pesar de que fueron designadas por los otros empresarios termales, una planificación estratégica participativa constituye una oportunidad para sumar a todos los empresarios termales posibles.

Además, Eurochile indicó que se realizaron visitas a empresarios termales para presentarles la estrategia ya diseñada, pero esto no constituye una planificación estratégica participativa. Como se mencionó en el análisis del indicador anterior, el proyecto requiere el desarrollo de un nuevo proceso de planificación estratégica, poniendo énfasis en que la misma se realice de forma participativa.

Por todo lo anterior, el indicador se considera cumplido en un 50%.

Séptimo Indicador

- Al sexto mes, 500 ejemplares de la estrategia publicados y distribuidos

Resultados alcanzados

Esta distribución fue realizada a través del correo electrónico y en CD. Asimismo, la publicación de la estrategia se encuentra disponible en la Oficina Virtual del Club, dentro de la sección *Documentos a descargar*.

Como este indicador es independiente de la calidad de la estrategia publicada, se considera un total cumplimiento del mismo.

IV.2.2 Componente 2: Formalización y desarrollo de la estructura de gestión del club de producto de turismo termal

Si se analizan los indicadores de desempeño del componente se puede observar lo siguiente:

Primer indicador

- A los doce meses, el diseño de modelo de Club validado para su implementación piloto en el segmento termal

Resultados alcanzados

El consultor Jesús Álvarez fue contratado para realizar la sistematización de la información disponible sobre los Clubes de Producto de Europa. El objetivo de esta contratación fue recoger, documentar y analizar las experiencias del modelo general de Club de Producto. Su informe fue entregado en diciembre de 2009, con información completa sobre diez Clubes de Producto Europeos. Esta información fue crucial al momento de decidir el modelo jurídico-administrativo del Club de Producto en Chile.

Posteriormente, se contrató a la firma consultora Murillo & Partners para realizar la estructura jurídico administrativa del Club de Producto de Turismo termal de Chile. El objetivo de esta contratación fue proponer un sistema de gestión y organización para el Club de Producto, identificando su estructura y funcionalidad y el formato jurídico adecuado a su funcionamiento.

Del trabajo desarrollado se concluyó que el modelo que mejor se adapta para el club Termal es la Asociación Gremial. Se descartó la Corporación, porque su puesta en marcha requiere más de un año; y también se analizó el modelo de empresa, pero no se tuvo en cuenta porque el Club no tiene previsto generar ganancias para sus socios de forma inmediata.

Por lo anterior, al momento de la misión de evaluación se tiene un total cumplimiento de este indicador.

Segundo indicador

- Al menos cinco talleres de consulta realizados con cinco subsectores-producto (uno por subsector-producto), para asegurar una futura transferencia del modelo

Resultados alcanzados

Este es otro de los indicadores, cuyo incumplimiento impactó negativamente en los resultados del proyecto. Eurochile informó que fueron ejecutados tres focus group con subsectores para asegurar una futura transferencia del modelo. Estos talleres fueron los siguientes:

- Uno con empresarios termales para conocer sus expectativas y aspiraciones respecto a su futura asociación al Club de Producto.

- Otro con el sector universitario para conocer los intercambios y aportes posibles de la esfera de la investigación turística y de las universidades con el Club de producto.

- Otro con los directivos de la Cámara de Turismo Valdivia, que tiene como estatuto Asociación Gremial, para recopilar antecedentes relacionados a la conformación y funcionamiento de la cámara, respecto a sus estatutos, organización, financiamiento, actuación, organización y marco legal aplicable.

Ninguno de ellos tuvo una orientación a producto, que constituye la principal debilidad en la ejecución de este proyecto, y es lógico que no se hayan realizado hasta el momento, debido a que el Club aún no tiene su modelo probado como para ser replicado por otros subsectores turísticos.

Este indicador no se considera cumplido y es fundamental que esos cinco talleres de consulta sean realizados, para garantizar el interés de los socios del Club, para poder atraer nuevos socios a través de una estrategia de producto y si se logra el interés de los socios actuales y se atraen nuevos socios, asegurar la sostenibilidad del Club una vez finalizados los recursos del proyecto.

Tercer indicador

- A los 14 meses del proyecto, el desarrollo e implementación de un sistema de información para socios actuales y potenciales está constituido

Resultados Alcanzados

Como se mencionó en el análisis de los indicadores por resultados, Eurochile organizó una oficina virtual del proyecto, donde los informes de los consultores están disponibles en formato digital. Asimismo, se prefirió orientar los fondos a la realización de una extranet que servirá de plataforma virtual de intercambio y trabajo para los mismos socios del Club. Esta extranet será entregada antes del fin de diciembre de 2010.

Por lo anterior, el indicador se considera cumplido en un 50%.

Cuarto indicador

- A los doce meses, el desarrollo de protocolos de operación y comunicación interna entre miembros del Club diseñados, mediante una página web funcionando con la extranet.

Resultados Alcanzados

Para el desarrollo del sitio web del Club (el cual a la fecha se encuentra en proceso de desarrollo), Eurochile definió la estrategia del mismo. Construyó el wireframe, se definieron las secciones y los contenidos de cada una de ellas, incluidas las fichas de cada uno de los socios. A la fecha de la misión de evaluación, se está a la espera que los socios entreguen la información a mostrar en cada una de sus fichas, para así poder definir el posicionamiento y especificar el modelo de gestión.

La consultora Edgy es la encargada del desarrollo y tiene previsto que el sitio web esté funcionando para el 12 de Noviembre de 2010, cuando se realice el lanzamiento del Club en el marco de la feria VyVa.

Por lo anterior, se considera un avance del 80% en el cumplimiento de este indicador.

Quinto indicador

- A los doce meses, el acta de constitución formal del Club con al menos 15 empresas núcleo y 45 complementarias

Resultados Alcanzados

Eurochile informó que se decidió estratégicamente conformar durante el año 2010 un grupo base de socios termalistas que signifiquen un soporte permanente para el proyecto. Por ello, sólo se sumaron al Club empresas termales y ninguna empresa de servicios complementarios participó de la constitución. Concretamente, el acta de constitución del Club se firmó el 27 de Agosto de 2010, en el mes 26 de ejecución (14 meses de retraso respecto a lo programado en el Marco Lógico).

Las empresas que firmaron el acta son:

Miembros del Directorio

- ✓ Termas Puyuhuapi (Presidente)
- ✓ Termas Puyehue (Director)
- ✓ Termas Llifén (Director)
- ✓ Termas del Corazón (Tesorero)
- ✓ Termas del Ventisquero (Secretario)
- ✓ Hotel Kusitambu (Mamiña) (Director)
- ✓ Termas Jurasi (Director)

Socio Firmantes

- ✓ Termas de Socos
- ✓ Termas de Trancura
- ✓ Aguas Calientes (es de Puyehue)
- ✓ Termas de Sotomó (en la zona de Puerto Montt)
- ✓ Termas de Chusmisa (en Antofagasta)

Debido a que el Club se conformó con 12 de las 60 empresas previstas, se considera un 20% de cumplimiento de este indicador.

Sexto indicador

- A los doce meses, al menos 20 publicaciones en medios de circulación nacional o regional que hagan referencia a la imagen corporativa del Club

Resultados Alcanzados

Durante el proyecto se realizaron numerosas publicaciones en medios de prensa relacionadas con el Club, con los beneficios de las termas y con la conformación del Directorio del Club. Sin embargo, recién el 4 de Octubre se definió la versión final de la

imagen corporativa del Club, por lo cual al momento de la misión, no se había realizado ninguna publicación utilizando la nueva imagen.

Por la demora en la definición de la imagen, y considerando taxativamente lo enunciado en el indicador, el mismo no se considera cumplido.

IV.2.3 Componente 3: Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales.

Si se analizan los indicadores de desempeño del componente se puede observar lo siguiente:

Primer indicador

- A los veinticuatro meses, al menos el 50% de las empresas del Club están recibiendo o recibieron asistencia técnica para los miembros del Club, incluyendo las organizaciones comunales

Resultados alcanzados

Hasta el momento de la misión, ninguna empresa ha recibido asistencia técnica del proyecto, por lo que se considera un nulo cumplimiento de este indicador.

Segundo indicador

- A los veinticuatro meses, al menos el 50% de las empresas reciben capacitación en el marco del Club

Resultados alcanzados

Hasta el momento de la misión, ninguna empresa recibió capacitación del proyecto por lo que se considera un nulo cumplimiento de este indicador. No obstante, se tiene planteado brindar capacitación en 5 temas:

- ✓ Herramientas Comerciales
- ✓ Gestión de relación con clientes
- ✓ Mantención de infraestructura termal
- ✓ Carta gastronómica creativa
- ✓ Gestión de recepción y habitaciones

Estas temáticas fueron establecidas por las brechas detectadas y complementadas por los empresarios termales.

Tercer y cuarto indicador

- Al final del proyecto, se tendrá 20 gerentes/administradores capacitados o certificados en gestión de empresas termales
- Al final del proyecto, 100 trabajadores capacitados o certificados en servicios de valor agregado para la industria termal

Resultados alcanzados

Aún no se han desarrollado acciones para dar cumplimiento a estos dos indicadores, dado que ni siquiera se han establecido los contenidos que debería abarcar un curso de

capacitación en gestión de empresas termales o los temas sobre los cuales se podría capacitar a los trabajadores. Para dar cumplimiento al tercer indicador, sería recomendable establecer una alianza con una universidad o instituto de formación (tal como se menciona en el Reglamento Operativo) que desarrolle un plan de formación para administradores de empresas termales, y que el mismo sea desarrollado de forma anual, para garantizar la sostenibilidad de esta actividad.

La definición de los temas sobre los cuales capacitar al personal de las termas, deberían surgir de un taller participativo, al cual se debería invitar a empresarios termales y a consultores relacionados al sector termal.

Quinto indicador

- Al final del proyecto, al menos 100 proveedores de servicios auxiliares a las operaciones termales.

Resultados alcanzados

En primer lugar es necesario redefinir el indicador, dado que tal como está redactado en los documentos de proyecto, no es posible medir el indicador. En el Reglamento Operativo no se identifican las acciones a desarrollar con los 100 proveedores de servicios, y en el Marco Lógico falta definir si estos proveedores de servicios serán capacitados o recibirán asistencia técnica. Más adelante se propone un cambio a este indicador.

De todos modos, como este indicador debe ser medido recién al final del proyecto, no será considerado para la evaluación intermedia.

Sexto indicador

- Al final del proyecto, al menos 3 cursos de capacitación en comunidades locales preferiblemente indígenas

Resultados alcanzados

En este indicador no se han registrado avances, pero a partir de la visita a las termas de Mamiña y de la reunión con el Alcalde de Pica, se observó una necesidad de llevar adelante capacitaciones para las comunidades indígenas. Los Barros Chinos en Mamiña se están mejorando a partir de obras financiadas por la compañía minera, pero según las apreciaciones de los hoteleros y autoridades entrevistados, no es clara la inversión realizada.

En el diseño del proyecto se observa la inclusión social y en particular de la inclusión de las comunidades indígenas como un tema transversal que se pretende mejorar a partir del desarrollo económico del sector termal. Algunas de las termas están ubicadas en regiones geográficas con una fuerte concentración de comunidades indígenas, sobre todo en el norte del país y en la región de la Araucanía, y de hecho entre ellas algunas, aún no muchas, son de propiedad de o administradas por comunidades indígenas. En el diseño del proyecto se pretendía apoyar a un mejor aprovechamiento de los recursos termales por parte de dichas comunidades, para que el fortalecimiento del sector termal generase una mejora de las

condiciones socio-económicas de las comunidades. Durante la misión no se identificaron acciones llevadas a cabo por Eurochile para contribuir al desarrollo de las comunidades originarias.

De todos modos, como este indicador debe ser medido recién al final del proyecto, no será considerado para la evaluación intermedia.

Comentarios a los indicadores tercero a sexto

Con relación a estos indicadores, a pesar de que deben ser medidos recién al final del proyecto y no serán considerados para la evaluación intermedia, Eurochile y el Directorio del Club tienen que trabajar en el desarrollo de nuevos productos turísticos, que incluyan a las termas como uno de sus atractivos, y a partir de las necesidades identificadas para ofrecer productos de calidad, organizar las actividades de capacitación y asistencia técnica que permitan superar las brechas señaladas.

Asimismo, los indicadores se refieren a personal de las termas y de las comunidades capacitados o certificados, por lo cual se requiere establecer si realmente se van a capacitar, o si van a hacerlo con una profundidad tal que les permita acceder a una certificación. Se recomienda al respecto establecer parámetros (número de horas mínimas de capacitación) para considerar que los indicadores se han cumplido. Se propone la siguiente reformulación de los indicadores:

- Al final del proyecto, 20 gerentes/administradores capacitados (en un curso de al menos 30 horas de duración) en gestión de empresas termales
- Al final del proyecto, 100 trabajadores capacitados (en cursos de al menos 16 horas de duración) en servicios de valor agregado para la industria termal
- Al final del proyecto, al menos 100 proveedores de servicios auxiliares a las operaciones termales capacitados (en cursos de al menos 16 horas de duración).
- Al final del proyecto, al menos 3 cursos de capacitación (de al menos 16 horas de duración) desarrollados en comunidades locales, preferiblemente indígenas, con un mínimo de 10 y un máximo de 20 asistentes por curso.

Séptimo y octavo indicador

- Al final del proyecto, al menos 30 empresarios hacen pasantías locales, contribuyendo así al desarrollo del programa de intercambio empresarial para los socios del Club
- Al menos 20 empresarios hacen pasantías internacionales al final del proyecto

Resultados alcanzados

Estos indicadores fueron establecidos para fomentar un intercambio empresarial que facilite la transferencia de conocimientos, mejores prácticas y fortalecimiento de las relaciones de cooperación entre los miembros del Club. Es importante que los empresarios que conforman un mismo producto turístico realicen acciones de intercambio para estrechar las relaciones de confianza. Con relación a las pasantías internacionales, la experiencia de otros proyectos del CTS del FOMIN indica que resulta más efectivo en términos de

resultados ofrecer a TTOO extranjeros que visiten los productos turísticos diseñados por el Club. Por ello, este indicador podría reformularse de la siguiente forma:

- El Club organiza la visita de al menos 10 TTOO extranjeros (al menos 5 de ellos de Europa) a los productos turísticos diseñados en el marco del proyecto.

De todos modos, estos indicadores deben ser medidos recién al final del proyecto y no serán considerados para la evaluación intermedia

Noveno indicador

- Al final del proyecto se realizan 2 misiones internacionales de negocio (innovación)

Resultados alcanzados

No se han alcanzado resultados, y este indicador debe ser medido recién al final del proyecto, por lo que no será considerado para la evaluación intermedia.

Sería conveniente reformular el indicador, para separar dos conceptos que son diferentes. Por un lado, se mencionan misiones de negocio, que implica que algún empresario miembro del Directorio del Club participe de misiones comerciales para promover los productos desarrollados. Por el otro, la palabra innovación refiere más a misiones técnicas para conocer las novedades que ofrece el termalismo en otros países.

De acuerdo a lo definido en el instrumento *ad-hoc* de CORFO, este indicador se refiere a misiones tecnológicas, por lo cual se recomienda reformularlo de la siguiente forma:

- Al final del proyecto se realizan dos misiones tecnológicas internacionales con el objeto de conocer las últimas innovaciones en materia termal.

Décimo indicador

- Se han desarrollado 5 anteproyectos, documentados y presentados a fuentes de financiamiento, para la identificación, desarrollo y difusión de cartera de oportunidades de inversión

Resultados alcanzados

Hasta el momento de la misión, no se han desarrollado anteproyectos para identificar oportunidades de inversión. Para los próximos meses sería recomendable que Eurochile destinara recursos a la formulación de proyectos, basados en los nuevos productos turísticos diseñados, para obtener financiamiento de entes nacionales, que permitan garantizar la sostenibilidad del Club, una vez que finalice el apoyo del FOMIN y de INNOVA. Este indicador se modificó en el Marco Lógico presentado en el Anexo III.

IV.2.4 Componente 4: Comunicación y comercialización

Si se analizan los indicadores de desempeño del componente se puede observar lo siguiente:

Primer indicador

- Elaboración de 500 unidades de material promocional para cada socio termal bajo las características del manual de ventas, y bajo el concepto de campañas cooperativas con los socios del Club.

Resultados alcanzados

En el marco de la Feria Vyva 2009 se elaboró una carpeta institucional con las fichas de los socios, de la cual se imprimieron 1.000 ejemplares.

Para el lanzamiento del Club, que coincidirá con la Feria Vyva 2010, se han previsto tres diferentes herramientas de promoción:

- ✓ Flyers: para entregar al público final
- ✓ Merchandising: jabones con el logo del Club, tazones con el logo del Club, lápices, poleras y jockeys
- ✓ Revistas Institucionales: ésta constará con diferentes secciones, comenzando con un mapa de Chile identificando las zonas termales (Norte, Centro, Sur y Austral), ubicando en el mismo a las termas miembros del Club. Posteriormente cada terma tendrá una página con las mismas secciones: presentación de la terma, servicios termales ofrecidos, servicios extratermales (cabalgatas, tours, etc) y localización y ofertas promocionales. Además, se incluirán dos páginas indicando los beneficios generales del termalismo, dos páginas referidas a la calidad de las aguas termales y su aporte a la salud y un glosario sobre termalismo.

Estos dos últimos serán destinados al segmento profesional que asistirá a la feria.

A pesar de que al momento de la misión los materiales no estaban disponibles, debido a la inminente realización de los mismos, este indicador se considera cumplido en su totalidad.

Segundo a sexto indicador

- Al menos 50 agentes de viaje participan en seminarios de venta
- Al menos dos viajes de familiarización para agentes de viaje
- Al menos 6 viajes de prensa generan no menos de 18 reportajes en prensa o revistas
- Una campaña de prensa para posicionar puntos focales de turismo termal en el ámbito nacional
- Al tercer año, el desarrollo de un módulo de promoción del turismo termal chileno en la página web del proyecto se encuentra en funcionamiento

Resultados alcanzados

De acuerdo a lo establecido en la consultoría de línea de base, estos indicadores deben ser medidos recién al final del proyecto, por lo que no serán considerados para la evaluación intermedia. Sin embargo, es importante que estas acciones relacionadas con la promoción y mercadeo de los productos turísticos, se realicen una vez que los mismos se hayan desarrollado. Asimismo, se considera que todos los indicadores son válidos para medir la eficacia de las acciones de promoción y mercadeo. En el Anexo III, se presenta una propuesta de Marco Lógico donde se modifican algunos de estos indicadores.

Séptimo indicador

- Al final del segundo año, el desarrollo de un módulo de promoción del turismo termal chileno en la página web del proyecto a través de un plan de negocio para instalar una central de reserva para el Club

Resultados alcanzados

No se han realizado acciones destinadas al cumplimiento de este indicador, y debe ser una decisión del Directorio del Club la instalación de una central de reservas en la página web, teniendo en cuenta los costos de operación y mantenimiento que la misma implica.

Se considera un nulo cumplimiento de este indicador.

IV.3 Ejecución Presupuestaria

En el Convenio firmado entre el BID / FOMIN y Eurochile se estableció un monto total de US\$1.887.579 para el proyecto, de los cuales el BID / FOMIN¹¹ se comprometió a aportar US\$ 961.851, y el aporte de los restantes US\$ 925.728 fue comprometido en concepto de contraparte local. En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto que figura en el Memo de Donantes:

Presupuesto aprobado inicialmente por el FOMIN

Componentes	FOMIN	Contraparte Local	Total
I. Identificación del mercado y plan de desarrollo del turismo termal en Chile	\$ 282.000	\$ 69.750	\$ 351.750
II. Diseño de la Estructura Organizativa del Club	\$ 52.100	\$ 89.500	\$ 141.600
III. Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales	\$ 226.500	\$ 490.000	\$ 716.500
IV. Comunicación y comercialización.	\$ 44.500	\$ 117.550	\$ 162.050
Evaluaciones	\$ 40.000	-	\$ 40.000
Logística	\$ 27.560	\$ 41.000	\$ 68.560
Auditoría	\$ 30.000	-	\$ 30.000
Personal	\$ 189.000	\$ 96.000	\$ 285.000
Imprevistos	\$ 41.083	\$ 21.928	\$ 63.011
Evaluación Expost	\$ 4.108	-	\$ 4.108
Actividad del Clúster	\$ 25.000	-	\$ 25.000
Total	\$ 961.851	\$ 925.728	\$ 1.887.579

Sin embargo, el presupuesto que actualmente se encuentra vigente es el que se expone a continuación:

Presupuesto vigente a la fecha

¹¹ La contribución FOMIN incluye US\$ 25.000 para las actividades de coordinación del Clúster de Turismo Sostenible; y 0.5% del subtotal del aporte FOMIN para evaluación de impacto ex-post.

Componentes	FOMIN	Contraparte Local	Total
I. Identificación del mercado y plan de desarrollo del turismo termal en Chile	\$ 259.800	\$ 69.750	\$ 329.550
II. Diseño de la Estructura Organizativa del Club	\$ 50.100	\$ 89.500	\$ 139.600
III. Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales	\$ 250.700	\$ 490.000	\$ 740.700
IV. Comunicación y comercialización.	\$ 44.500	\$ 117.550	\$ 162.050
Evaluaciones	\$ 40.000	-	\$ 40.000
Logística	\$ 27.560	\$ 41.000	\$ 68.560
Auditoría	\$ 30.000	-	\$ 30.000
Unidad Administrativa	\$ 189.000	\$ 96.000	\$ 285.000
Imprevistos	\$ 40.382	\$ 21.928	\$ 62.310
Evaluación Expost	\$ 4.809	-	\$ 4.809
Actividad del Clúster	\$ 25.000	-	\$ 25.000
Total	\$ 961.851	\$ 925.728	\$ 1.887.579

Durante la misión de evaluación se tuvo acceso a los documentos del proyecto y se calculó la siguiente ejecución del presupuesto:

Ejecución Presupuestaria y Saldos del Proyecto

Categorías de inversión	Saldo ejecutado al 22-10-10			Saldo del presupuesto al 22-10-10		
	FOMIN	Contraparte Local	Total	FOMIN	Contraparte e Local	Total
I. Identificación del mercado y plan de desarrollo del turismo termal en Chile	\$156.691	\$62.699	\$219.390	\$103.109	\$7.051	\$110.160
II. Diseño de la Estructura Organizativa del Club	\$9.834	\$12.343	\$22.177	\$40.266	\$77.157	\$117.423
III. Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales	\$0	\$10.246	\$10.246	\$250.700	\$479.754	\$730.454
IV. Comunicación y comercialización.	\$0	\$96	\$96	\$44.500	\$117.454	\$161.954
Evaluaciones	\$5.940	\$0	\$5.940	\$34.060	\$0	\$34.060
Logística	\$0	\$0	\$29.221	\$20.213	\$19.126	\$39.339
Auditoría	\$0	\$0	\$12.911	\$17.089	\$0	\$17.089
Unidad Administrativa	\$0	\$0	\$165.588	\$88.072	\$31.340	\$119.412
Imprevistos	\$0	\$0	\$0	\$40.382	\$21.928	\$62.310

Evaluación Expost	\$0	\$0	\$0	\$4.809	\$0	\$4.809
Actividad del Clúster	\$0	\$0	\$0	\$25.000	\$0	\$25.000
Total	\$293.650	\$171.919	\$465.570	\$668.201	\$753.809	\$1.422.009

De la ejecución del presupuesto se desprende que el primer componente es el rubro que hasta el momento el proyecto ha invertido la mayor cantidad de recursos, seguido por los gastos de la unidad coordinadora del proyecto.

Como puede observarse en el cuadro anterior y en el siguiente, el manejo de los fondos del proyecto tiene coherencia con el notable retraso en la ejecución, dado que se llegó al momento de la segunda evaluación intermedia del proyecto, habiendo alcanzado apenas un 19% de la ejecución total de los fondos presupuestados. El proyecto está transitando el último año de ejecución, por lo que deberá establecerse un ritmo de ejecución acelerado en los meses que quedan para cumplir con los objetivos y utilizar de forma eficiente los recursos disponibles. Por su parte, el BID-FOMIN lleva ejecutado a la fecha un 31% del gasto presupuestado, y hasta el momento no se han utilizado los fondos correspondientes a imprevistos.

En cuanto al, Pari Passu el mismo fue fijado en 51% de aporte FOMIN y 49% de aporte de contraparte, y esa proporción a la fecha se encuentra levemente desfasada, dado que se lleva ejecutado un 63% de aporte FOMIN y un 37% de aporte local. Esta es una señal de alerta que debe ser tenida en cuenta por el FOMIN, dado que Eurochile ha utilizado principalmente los fondos INNOVA del proyecto, y a partir de ahora debe emplear recursos propios. Es necesario establecer una reunión específica por este tema con los responsables financieros y los directivos de Eurochile, para analizar si la capacidad de inversión de Eurochile es suficiente para garantizar una ejecución sin sobresaltos.

Porcentajes de Ejecución Presupuestaria y Saldos del Proyecto

Categorías de inversión	Saldo ejecutado al 22-10-10			Saldo del presupuesto al 22-10-10		
	FOMIN	Contraparte Local	Total	FOMIN	Contraparte Local	Total
I. Identificación del mercado y plan de desarrollo del turismo termal en Chile	60%	90%	67%	40%	10%	33%
II. Diseño de la Estructura Organizativa del Club	20%	14%	16%	80%	86%	84%
III. Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales	0%	2%	1%	100%	98%	99%
IV. Comunicación y comercialización.	0%	0%	0%	100%	100%	100%
Evaluaciones	15%	-	15%	85%	-	85%
Logística	27%	53%	43%	73%	47%	57%

Auditoría	43%	-	43%	57%	-	57%
Unidad Administrativa	53%	67%	58%	47%	33%	42%
Imprevistos	0%	0%	0%	100%	100%	100%
Evaluación Expost	0%	-	0%	100%	-	100%
Actividad del Clúster	0%	-	0%	100%	-	100%
Total	31%	19%	25%	69%	81%	75%

Ejecución Física y Financiera del Proyecto

Componente	Ejecución	
	Física (Concreción de Metas)	Financiera
I. Identificación del mercado y plan de desarrollo del turismo termal en Chile	74%	67%
II. Diseño de la Estructura Organizativa del Club	42%	16%
III. Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales	0%	1%
IV. Comunicación y comercialización.	14%	0%

Por otra parte, si se compara la ejecución física del proyecto, de acuerdo al cumplimiento de los indicadores por actividades, con la ejecución presupuestaria, es posible concluir que existe una coherencia entre el nivel de ejecución y el presupuesto asignado a cada componente. Esto resulta positivo, porque a pesar del atraso en que se encuentra el proyecto, los fondos asignados para las diferentes actividades se encuentran disponibles, por lo cual si Eurochile, con el apoyo del Directorio del Club Termal, decide incrementar el ritmo de ejecución, cuenta con los recursos para hacerlo.

IV.4 Dificultades durante la ejecución

El proyecto tuvo varias dificultades durante la ejecución, que generaron atrasos importantes, la pérdida de socios estratégicos e inconvenientes en el desempeño del proyecto. Las más importantes fueron:

- (i) Atraso en el levantamiento de información del sector termal: existió una postergación en la entrega de los productos de esta consultoría, por una mala interpretación de los Términos de Referencia, que generó demoras a las actividades sucesivas.
- (ii) Demoras en el proceso de selección de consultores: esto ocurrió en varias contrataciones, tales como el consultor encargado del análisis de las propiedades curativas de las aguas termales, el consultor encargado del estudio de mercado de larga distancia y la empresa encargada del diagnóstico estratégico. En algunos casos el atraso de las consultorías precedentes generó atrasos en las tareas siguientes, produciendo el notable atraso que se observa en el proyecto.
- (iii) Rotación de personal del área administrativa: durante la ejecución del proyecto se llevan contratados tres asistentes administrativos, debido a la renuncia de los anteriores. Esto se debe a la gran cantidad de tareas administrativas externas al proyecto que se les asignan a los asistentes administrativos. A la fecha de la misión Eurochile contaba con dos personas en el área, encargadas de más de una docena de proyectos, por lo que resulta necesario que la institución analice la contratación de otra persona, para reforzar el sector administrativo. También se observa esta sobrecarga en los permanentes cambios del Jefe del Área de Administración de Eurochile (3 cambios en 2 años). La renuncia del personal de administración genera la pérdida de la memoria institucional, ya que no se pueden transmitir los aprendizajes operativos e institucionales.
- (iv) Ruptura de relaciones entre Termas del Sur y Eurochile: la decisión de realizar el acto de constitución del Club Termal en Santiago y no en Temuco, fue el disparador de la ruptura de relaciones con Termas del Sur. Este grupo de termas, que fue el principal socio privado de Eurochile durante la ejecución, había manifestado en varias oportunidades su disconformidad con los cambios de cronograma y los atrasos en la ejecución de actividades; finalmente, en una carta pública, que fue enviada a todos los miembros del Consejo Asesor del proyecto, el grupo de Termas del Sur se retiró del proyecto. La decisión de Eurochile de realizar el lanzamiento del Club en Santiago y no en Temuco fue positiva, porque a pesar que Termas del Sur aseguraba 18 empresas si se constituía el club en Temuco, la constitución del Club en la zona Sur, otorgaba demasiado énfasis a dicha región, en detrimento de los otros destinos termales.
- (v) Extensión geográfica del proyecto: al tratarse de un proyecto que abarca todo el territorio chileno, hubiese sido necesaria una presencia casi permanente del coordinador del proyecto en campo, y esto no se realizó. De un total de 120 semanas de duración del proyecto, el coordinador realizó visitas de campo durante sólo 4 ó 5 semanas, concentrando sus actividades en tareas administrativas, que limitaron el impacto del proyecto. Esta falla en la ejecución no sólo es

responsabilidad del coordinador, sino del responsable de proyectos de turismo de Eurochile.

IV.5 Conclusiones

El trabajo realizado por el equipo de la Fundación Eurochile, para organizar competitivamente la oferta turística en torno a nuevos productos y segmentos, generando una red de cooperación temática empresarial basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización no ha sido satisfactorio.

Es necesario que el proyecto realice un cambio importante en la estrategia, porque de lo contrario no existen posibilidades de cumplir con los indicadores establecidos. Por ello, debe replantearse la ejecución, mejorar la comunicación y coordinación de acciones entre los miembros del equipo de trabajo y los responsables de tomar las decisiones, y priorizar aquellas actividades que fortalezcan la sostenibilidad del Club, buscando generar impacto en las empresas termales y no termales.

En los meses que restan de ejecución, será difícil que Eurochile pueda cumplir con todos los indicadores del Marco Lógico, pero al menos deben priorizarse aquellos que, a juicio de los empresarios del Directorio y del FOMIN, permitan fortalecer al Club a través del desarrollo de productos turísticos específicos, que mejoren los ingresos de los empresarios termales y fortalezcan las relaciones de confianza entre ellos.

El desafío de implementar un modelo de gestión turística sostenible no ha sido logrado aún, porque el Club se ha constituido hace pocos meses y necesita tiempo para convertirse en la institución que represente los intereses de los empresarios termales de Chile. Además, no se observa una estrategia clara para desarrollar el modelo, que pueda ser difundida a otros actores similares.

Asimismo, es necesario planificar actividades de forma participativa entre los empresarios termales en primer término, y una vez que estén identificados los productos, realizar actividades de planificación conjunta entre los termalistas y las empresas de servicios complementarios, para determinar los servicios que resultan necesarios para los nuevos productos y escoger aquellas Pymes que puedan ofrecerlos.

Con los resultados obtenidos, se puede concluir que la eficiencia en la ejecución ha sido reducida, ya que el avance alcanzado se encuentra por debajo de lo previsto por el equipo de diseño, no se tuvieron en cuenta actividades de planificación estratégica conjunta establecidas en el Marco Lógico que hubiesen resultado claves para la ejecución, como tampoco el desarrollo de productos turísticos involucrando a las termas y a las empresas de servicios, que también estaban indicados en los documentos de proyecto. Esto demuestra una baja capacidad de ejecución por parte de Eurochile, una falta de seguimiento de los resultados del proyecto por parte de la directiva de la entidad y una ausencia de visión estratégica.

Si en el corto plazo (90 días) no se realiza un cambio sustancial en la forma de ejecución del proyecto, constituyendo un Comité Directivo que brinde una visión estratégica y decida la asignación de recursos entre las diversas actividades, el FOMIN debería revisar la conveniencia de seguir financiando un proyecto que sólo favorecerá al grupo de empresarios involucrados, sin generar impacto en las comunidades cercanas a las termas como estaba previsto en los documentos de diseño.

V. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO (EFECTIVIDAD)

En este capítulo se analizan los resultados del proyecto en términos de impacto en los distintos niveles. Las conclusiones que aquí se presentan surgen del relevamiento de información secundaria y de información primaria recabada por este consultor durante la misión¹².

En base a lo anterior, es posible afirmar que el proyecto no ha tenido impacto ni en el territorio ni en los beneficiarios. El desafío del proyecto era transformar las ofertas aisladas y con niveles heterogéneos de operación y gestión en el turismo termal, en una oferta país con criterios técnicos y diversidad suficiente para insertarse en la cadena de comercialización junto a otros productos más desarrollados, y así generar un impacto al producir un cambio en la cultura empresarial, instalando fortalezas que permitan apoyar procesos de innovación. Sin embargo, la organización de la oferta no ha podido llevarse a cabo limitando el impacto del proyecto a la creación y organización del Club de Producto Termal.

Por ello, sólo se presentan las conclusiones por componente, dado que no se observa impacto en otros actores relacionados con el proyecto.

V.1. Evaluación de impacto por componentes

En el primer componente, estaba prevista una etapa de divulgación del proyecto que se cumplió en forma parcial, para posteriormente contar con una base de datos con 200 empresas y organizaciones, de las cuales al menos 100 deberían haber participado en la planificación estratégica, cuya realización debía realizarse en el centro, norte y sur de Chile. La cantidad de empresas involucradas fue muy reducida y sólo se llevaron a cabo dos de las seis actividades de planificación previstas, y ninguna en el norte del país.

Si este proceso participativo de planificación se hubiese llevado a cabo, se podría observar un impacto en las relaciones de confianza entre los actores, y en el trabajo conjunto para el desarrollo y fortalecimiento de productos, que debía tener lugar como resultado de la planificación. Con todas las fallas en la ejecución de este componente mencionadas, no es posible identificar un impacto atribuible al mismo.

El segundo componente está relacionado con la constitución del Club de Producto Termal y con la difusión del modelo sistematizado para ser empleado por otros segmentos turísticos. Como el Club está recientemente constituido no ha sido posible sistematizar la experiencia y transmitirla al menos a otros cinco subsectores, como estaba indicado en los documentos de diseño. Sin embargo, el análisis jurídico que concluyó en la selección del formato de Asociación Gremial para la creación del Club ya puede ser transmitido a otros sectores interesados. Asimismo, se observa un impacto en el empoderamiento de los miembros del Directorio a partir del momento en que se constituyó el Club, y éste es el principal impacto

¹² Durante la misión se llevaron a cabo 19 entrevistas en profundidad y 9 reuniones grupales, de las que participaron 45 personas entre empresarios y funcionarios de las comunidades de la región y de instituciones nacionales.

del proyecto hasta el momento. Los miembros del Directorio se sienten responsables del destino del Club, y están interviniendo en las decisiones, incluso algunas veces oponiendo su opinión a las intenciones del ejecutor. Eurochile debe trabajar en promover el compromiso y participación de los empresarios, ya que serán éstos quienes tendrán a su cargo la gestión del Club, si el mismo alcanza la sostenibilidad.

El propósito del tercer componente es poner en práctica los servicios del Club, de forma que se genere un impacto positivo en la estructura y articulación de la cadena productiva turística termal, coordinando bajo los mismos criterios técnicos de operación a empresarios turísticos termales y extratermales. Dado que no se han llevado a cabo acciones específicas de capacitación y asistencia técnica ni con los empresarios ni con el personal de las empresas, es posible asegurar que este componente no ha tenido ningún impacto en los beneficiarios. De todos modos, es necesario aclarar que este componente es el que debería generar el mayor impacto, dado que las acciones de capacitación y asistencia técnica deberían cambiar la forma de operar de las empresas, fortaleciendo el capital humano de las mismas.

El cuarto componente incluye las actividades de difusión y comercialización, para posicionar al Club y a los productos turísticos desarrollados en el mercado. Como a la fecha de misión no se habían desarrollado actividades en este sentido, no es posible identificar impacto en este componente.

V.2. Conclusiones

Por todo lo expuesto, puede concluirse que el impacto del proyecto hasta el momento es casi nulo, pero se espera que el mismo produzca impacto cuando se identifiquen los productos turísticos, se trabaje en el fortalecimiento de la oferta y se comiencen a comercializar los nuevos productos, incrementando el flujo de turistas en los destinos termales.

El mayor impacto del proyecto se observa en el empoderamiento de los miembros del Directorio, a pesar de que algunos de ellos habían participado de forma esporádica en las reuniones del proyecto hasta la constitución del Club. Fue posible observar el cambio que se produjo en ellos desde la reunión inicial de creación del Club hasta las últimas reuniones del Directorio, en las cuales dejaron de ser sujetos pasivos, para involucrarse en la toma de decisiones y proponer cambios positivos en la forma de ejecución del proyecto. El éxito o fracaso del Club de Producto Termal se basa en el compromiso y en la visión empresarial que puedan aportar los miembros del Directorio, como también los otros socios del Club.

Como todos los proyectos financiados por el FOMIN, este es un proyecto piloto, que tiene como objetivo generar una red de cooperación temática empresarial basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización, que sirva como ejemplo para otros subsectores turísticos en el futuro. Hasta el momento el proyecto casi no ha generado impacto, pero se espera que durante el plazo de ejecución se fortalezca el empoderamiento de los empresarios termales, se ajuste el formato jurídico – organizativo del Club y se produzcan mejoras en los servicios turísticos, que permitan incrementar el número de

turistas en las zonas termales y producir mejoras en los ingresos de los termalistas y en los proveedores de servicios turísticos.

VI. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se analiza la ejecución del proyecto. La atención se centra en el rol y el desempeño de la agencia ejecutora del proyecto, en la diligencia en los procesos, en la comunicación con sus beneficiarios y en la oportunidad de los servicios brindados.

VI.1 Principales fechas del proyecto

Como forma sintética de presentación de las actividades ejecutadas se presenta un detalle de los principales hitos logrados por el proyecto¹³. Las fechas claves son las siguientes:

- ✓ El 12 de febrero de 2008, se aprobó el proyecto.
- ✓ En julio de 2008, se firmó la Carta Convenio entre Eurochile y el BID.
- ✓ En diciembre de 2008, se llevó a cabo el primer desembolso.
- ✓ El 23 de junio del 2009 se creó el Consejo Asesor del proyecto, en SERNATUR Santiago.

VI.2 Desempeño en la ejecución por parte de la Fundación Eurochile

VI.2.1 Diligencia en los procesos

El equipo de la UCP no ha logrado cumplir con la mayoría de los indicadores previstos en el Marco Lógico del proyecto, reflejando un bajo desempeño en la ejecución. Las causas para justificar este bajo desempeño son: (i) el perfil del coordinador del proyecto, quien no posee capacidad de liderazgo y no cuenta con todas las competencias de gestión necesarias para llevar adelante su trabajo¹⁴; (ii) el escaso seguimiento de Eurochile al trabajo del coordinador, dado que la institución tendría que haber detectado las carencias del coordinador y haberlas solucionado con formación y tutoría personalizada; (iii) los procedimientos administrativos de Eurochile, que insumen buena parte del tiempo del coordinador del proyecto y su asistente; (iv) la ausencia de una visión estratégica sobre los proyectos de turismo tras la reorganización institucional realizada a fines del año 2009; y (v) una escasa participación de los empresarios termales en la toma de decisiones del proyecto, principalmente en lo relacionado con la contratación de consultores y en el manejo de los recursos del mismo.

Se observa que en el equipo de trabajo no existe un vínculo estrecho ni relaciones de confianza entre sus miembros, e incluso la comunicación entre ellos es insuficiente. La Directora de Proyectos posee un estilo de liderazgo que restringe la toma de decisiones del

¹³ Para un detalle completo de las actividades se pueden ver los Informes Semestrales de Progreso presentados por la Unidad Ejecutora del Programa.

¹⁴ El coordinador debería: i) tener experiencia empresarial (para contar con conocimiento tácito que le permita compartir los códigos de comunicación) ii) conocer sobre metodologías participativas iii) tener habilidades para la relación interpersonal iv) poder gestionar conflictos v) ser respetado por los empresarios (lo que se potencia si éstos participan en la selección). Adaptado de la Memoria del IV Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva – Dellavedova, Martín y Mitnik, Félix – Costa Rica 2006.

resto del equipo y limita la posibilidad de disenso en el seno del equipo, por lo cual sería conveniente llevar a cabo una consultoría organizacional para dejar claro los roles de cada uno de los actores y sus responsabilidades. Algunas frases de empresarios y consultores entrevistados expresan claramente esto:

“Al principio del proyecto no teníamos contraparte definida, porque estaba Eurochile, Termas del Sur y Guillaume como proyecto, y entre ellos no se ponían de acuerdo”

“Guillaume toma decisiones, pero después Eurochile le cambia las mismas. Se requiere un liderazgo concreto, que baje líneas estratégicas”

Además, se necesita llevar adelante medidas para mejorar el sistema de comunicación interna, para promover sinergias entre los distintos proyectos de turismo que ejecuta Eurochile, y también promover reuniones con los consultores contratados por la institución.

Para una mayor diligencia en los procesos y una coordinación adecuada, sería necesario contar con un sistema de gestión y monitoreo, que permita consolidar la información de cada una de las actividades, ya que el manejo de información relacionada con el proyecto es inadecuada, no es posible conocer el estado de avance del mismo y esto genera que la visión de los responsables de Eurochile sea parcial.

El retraso en la ejecución es importante, generado por las causas que se mencionaron en varios apartados de este informe, y se necesita un fuerte impulso en la ejecución para demostrar que se pueden cumplir los objetivos del proyecto.

Al respecto, los próximos tres meses resultarán claves para analizar si se ha generado un cambio en la dirección del proyecto, que permita registrar avances significativos en el corto plazo, para que el FOMIN evalúe la posibilidad de otorgar una extensión de 6 meses al proyecto para que pueda cumplir con los objetivos establecidos.

VI.2.2 Comunicación eficiente y efectiva con sus beneficiarios

El proyecto no tiene un procedimiento establecido para la comunicación con los beneficiarios, salvo el envío de correos electrónicos a las empresas termales que constituyen el Club.

Además, como el territorio del proyecto es muy extenso, resulta casi imposible poder visitar a todas las termas de Chile. En ese aspecto, es recomendable que el proyecto establezca un contacto continuo con todas las termas de Chile a través de un Boletín Informativo mensual, en el cual se muestren los resultados alcanzados por el Club, con el objeto de atraer a más empresas termales al Club. Asimismo, dicho boletín debería enviarse a los municipios y a las cámaras empresariales y de turismo para incrementar la difusión del Club.

La comunicación con los empresarios debe mejorarse, porque la misma no ha sido ni eficiente ni efectiva. Algunas expresiones de los empresarios y autoridades entrevistados reflejan esto:

“Guillaume trajo una propuesta difícil de entender para los micro y pequeños empresarios”

“El proyecto tomó un perfil demasiado teórico”

“La visita de Eurochile al corredor Liquiñe (con 10 / 15 termas) no fue comprendido por los operadores termales (algunos de ellos microempresas), porque se empleó un lenguaje muy técnico”

“Conocía la existencia del proyecto, pero no los procedimientos para ser socios del Club. Las termas de la ciudad están interesadas en asociarse, pero hay que definir cómo podemos hacerlo” (Alcalde de Pica)

La otra forma por la cual el proyecto debe darse a conocer es a través de los medios de prensa. Para ello fue contratada la consultora Sinérgica, que está trabajando desde hace varios meses, con pocos resultados concretos en términos de publicaciones en prensa. Cuando se consultó a los directivos de la consultora por los escasos resultados obtenidos hasta el momento, éstos manifestaron que era difícil trabajar con el proyecto y con Eurochile, dado que no existe una línea clara de mando, y los responsables del proyecto y de Eurochile plantean diferentes objetivos, y la consultora muchas veces plantea estrategias de comunicación que posteriormente no son llevadas a la práctica. Además, como Sinérgica colabora con la gestión de prensa de Eurochile, sus interlocutores dentro de la fundación no son siempre los mismos. En el Anexo II se incluye un resumen de las acciones de prensa vinculadas con el proyecto, que elaboraron los consultores de Sinérgica a pedido de la evaluación del proyecto.

VI.2.3 Oportunidad de los productos y servicios brindados

Las demoras en la ejecución han impedido la provisión de servicios desde el proyecto a los empresarios termales, que son las actividades establecidas en el tercer componente. Sin embargo, la constitución formal del Club ha resultado oportuna, dado que ha permitido el empoderamiento de los empresarios y un mayor involucramiento de éstos con la ejecución del proyecto.

De acuerdo a lo informado por uno de los empresarios termales entrevistados, este proyecto es la tercera instancia en que se pretende unir a los termalistas de Chile. La primera fue 18 años atrás, impulsada por el empresario Luis Ovalle, aunque nunca se logró una asistencia considerable que permitiera tomar decisiones importantes.

El segundo intento fue realizado aproximadamente 15 años atrás, cuando se conformó la Asociación Termal de Chile, liderada por José Luis Giner de Termas de Chillán. En esta oportunidad se convocó a todas las termas de Chile, pero sólo participaron 5 ó 6 termas: Chillán, Socos, Puyehue, del Corazón y algunas más.

A pesar de la escasa participación, se hicieron varias cosas, como promoción colectiva de las termas y se trajeron profesionales extranjeros para brindar charlas y capacitaciones.

Finalmente el proyecto se canceló por falta de quórum entre las termas y nunca se constituyó formalmente esa asociación.

Por todo lo anterior, se considera que las acciones del proyecto son oportunas y la constitución formal del Club constituye un hito importante en la historia del termalismo chileno, y si se ejecuta de forma eficiente el proyecto, se podrá lograr el posicionamiento de las termas de Chile como un destino turístico atractivo a nivel nacional e internacional.

VI.2.4 Satisfacción de los beneficiarios

La mayoría de los empresarios entrevistados expresó su insatisfacción con los resultados del proyecto, y la mayor expresión de insatisfacción fue el alejamiento de las termas agrupadas en Termas del Sur.

Termas del Sur fue el principal socio privado de Eurochile y durante la ejecución del proyecto había apoyado de forma entusiasta todas las acciones llevadas a cabo por Eurochile. Por ello, la carta en la cual expresan su decisión de alejarse del proyecto fue sorpresiva y debe constituir un llamado de atención para Eurochile, que le permita hacer una autocrítica constructiva y revisar los errores cometidos hasta el momento.

Algunas expresiones recogidas durante las entrevistas con empresarios y consultores reflejan la insatisfacción de los mismos con el proyecto:

“Lo importante de este proyecto era la inclusión de microemprendedores, y eso es algo que no se ha tenido en cuenta” (Miembro del Directorio)

“El ejecutor nunca entendió las necesidades de los empresarios, que son tiempo y tarifa” (Miembro del Directorio)

“El levantamiento de información es pésimo. Lo hizo una empresa argentina, que se dedicó a pegar y copiar todo de las páginas web de las empresas europeas” (Socio de Termas del Sur)

“Decidí no participar más del proyecto hasta que se hicieran cosas concretas. No voy a invertir mi tiempo en reuniones improductivas” (Socio del Club)

Fue necesario aclarar el origen de estas frases, ya que las mismas fueron tomadas de entrevistas con socios actuales del Club, miembros del Directorio y también con los empresarios agrupados en Termas del Sur.

VII. SOSTENIBILIDAD Y LECCIONES APRENDIDAS

VII.1 Análisis de Sostenibilidad

Para iniciar el análisis de la sostenibilidad del proyecto conviene dejar en claro que la idea de “sostenibilidad” incluye más de un concepto. En razón de ello, se puede hacer la distinción entre sostenibilidad institucional, sostenibilidad de las acciones y sostenibilidad de los efectos.

La sostenibilidad institucional refiere a las posibilidades que la institución (o las instituciones) que ha sido financiada circunstancialmente con los fondos del donante, perdure en el tiempo. Estas posibilidades están estrechamente vinculadas a la fortaleza de la institución y a la existencia de voluntades políticas y estratégicas de largo plazo; requiere también que durante la ejecución del proyecto se hayan producido aprendizajes explícitos (tecnologías, desarrollos, documentos) e implícitos (incorporados en los recursos humanos) que no abandonen la institución luego de que los fondos donados se retiren. En este proyecto, el análisis de sostenibilidad institucional debe referirse al Club de Producto Termal, y no a Eurochile, cuya sostenibilidad por su dimensión, sus capacidades institucionales y su importancia como actor en el desarrollo del turismo en Chile, es indudable.

En la situación actual, la sostenibilidad institucional del Club aparece como difícil de alcanzar, y para lograrla se necesita una decisión institucional de Eurochile, cediendo la dirección estratégica, la contratación de consultores y el manejo de los recursos del proyecto a un Comité Directivo¹⁵. Este Comité Directivo deberá asumir un rol protagónico en la dirección del proyecto, apoyado por los miembros del Directorio quienes deberían ser responsables de la toma de decisiones operativas. Es necesario que Eurochile realice una autocrítica por lo realizado hasta el momento en el proyecto, y se apoye en el trabajo y la capacidad de gestión de los empresarios termales, para que el proyecto pueda resultar exitoso para beneficio del país, del termalismo y de sus actores.

Asimismo, para que el Club cuente con posibilidades ciertas de sostenibilidad institucional, es necesario trabajar en la definición de beneficios para los socios, revisar los costos de participación en el Club y establecer un plan de negocios detallado, considerando los costos de la estructura actual y futura del Club, así como los potenciales ingresos (con una visión realista de los mismos) que el Club podría generar. De esta forma será posible establecer la cantidad de cuotas sociales y de otros ingresos que resultan necesarios para alcanzar el punto de equilibrio financiero del Club, una vez finalizados los recursos del BID/FOMIN y de CORFO/INNOVA.

La sostenibilidad de las acciones implica que exista continuidad en las acciones desarrolladas por el proyecto con posterioridad al cese de envíos de los fondos de los donantes. Esto puede suceder en la propia entidad ejecutora o en otra institución y depende de que algún otro actor decida financiar esta continuidad. En este caso la sostenibilidad no

¹⁵ El Comité Directivo deberá estar conformado por tres empresarios miembros del Directorio, por un representante de Eurochile, por un representante de Corfo/Innova y por un representante del FOMIN.

está asegurada debido a que ni siquiera se han definido aún acciones del proyecto o del Club en beneficio de sus asociados, ya que Eurochile tuvo como principal objetivo la constitución del club, sin tener en cuenta la ejecución de actividades que significaran un beneficio directo para los empresarios termales de Chile.

La sostenibilidad de los efectos refiere a las posibilidades de que la intervención del proyecto en un determinado mercado o sector económico haya logrado tener un impacto que se mantenga en el tiempo, que haya marcado una huella. En este caso, como se expresó en el capítulo de análisis de impacto, el mismo es muy reducido, por lo cual la sostenibilidad de los efectos no está asegurada,

Por lo anterior, los próximos tres o cuatro meses resultarán fundamentales para que el FOMIN analice si se llevaron a cabo cambios sustantivos en la dirección del proyecto y tome la decisión de continuar o no financiando el mismo. Para que este cambio sea visible, es necesario un mayor trabajo de Eurochile, y principalmente que se logre el involucramiento de los socios del Club. Además, el Club debe preocuparse por incluir entre sus miembros a otras empresas no termales que complementen los productos turísticos que deberán ser diseñados en el corto plazo. De ese modo las acciones del Club podrían tener impacto en el territorio y en las comunidades cercanas a las termas.

VII.2 Principales Lecciones Aprendidas

En esta sección se presentan las principales lecciones que el proyecto Creación del Club de Turismo Termal ha dejado, que constituyen una rica fuente de información para el diseño y evaluación de proyectos similares. Para facilitar y dinamizar la lectura, las lecciones aprendidas serán listadas de manera muy sintética:

- ✓ Para que los resultados de las consultorías sean útiles para los beneficiarios y no queden sólo en informes, es necesario establecer mecanismos de pago a los consultores por resultados e identificar actividades en los términos de referencia que garanticen la generación de impacto en los beneficiarios o en el territorio.
- ✓ Si el diseño del proyecto no se ha realizado (o el mismo no se ejecuta) a partir de la demanda de los potenciales beneficiarios, resulta importante en la primera etapa de ejecución, establecer un plan estratégico del proyecto (que puede estar basado en el Marco Lógico) y validar el mismo con talleres participativos que involucren a los actores.
- ✓ Es recomendable que la consultoría de línea de base incluya el desarrollo de un sistema informático de seguimiento y monitoreo del proyecto, y que el mismo sea un sistema online, para que pueda ser consultado en cualquier momento por los especialistas del FOMIN o los evaluadores del proyecto. Esto implica una inversión inicial mayor, pero la misma no resulta significativa si se compara con el monto total del proyecto y con los beneficios que brinda.
- ✓ La correcta elección del coordinador del proyecto, definiendo un perfil teórico y práctico es un punto crítico para el éxito de los proyectos. Es importante que el

coordinador tenga capacidad de comunicarse con los beneficiarios, evitando un lenguaje teórico que resulta difícil de entender por éstos.

- ✓ En aquellos proyectos donde se pretende intervenir en un territorio muy extenso, es necesario diseñar un equipo de trabajo que permita cubrir todo ese territorio de forma adecuada.
- ✓ Una relación fluida, con comunicación permanente entre la UCP y el Especialista FOMIN soluciona inconvenientes y permite ajustar la marcha del proyecto a cada contexto local.
- ✓ Para trabajar con empresas de diferente envergadura y distintas realidades se requiere el empleo de metodologías participativas, que permitan que todos los involucrados puedan expresar su punto de vista.
- ✓ En proyectos donde no se obtienen resultados significativos en el corto plazo, se corre el riesgo que los empresarios que participaron en el proyecto desde el inicio sufran el proceso: ánimo + desánimo + rabia o frustración, y que terminen alejándose del mismo. Para evitar esto, es importante ofrecer beneficios de alta apropiabilidad por los actores en los primeros meses de ejecución.
- ✓ Cuando se generan demoras importantes en la ejecución, es necesario establecer un plan de actividades detallado, compartido con los beneficiarios, y que sean éstos quienes controlen que el mismo se cumpla.
- ✓ Es importante que el proyecto defina los beneficios (principalmente económicos) antes de incorporar a los beneficiarios al mismo, y posteriormente invitarlos a participar cuando la lógica pragmática de los beneficios esté lista. Así, se invita a las empresas a participar de un negocio formando parte de una cadena de valor.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VIII.1 Conclusiones

Los resultados que se han alcanzado no son satisfactorios. De acuerdo a lo relevado durante la misión, el avance del proyecto es inferior al esperado para un proyecto que se encuentra comenzando su tercer año de ejecución y numerosos indicadores establecidos en el Marco Lógico no se encuentran cumplidos. El trabajo realizado por el equipo de Eurochile fue muy limitado, con poco trabajo de campo y sin establecer un contacto permanente con los potenciales beneficiarios. Asimismo, la totalidad del trabajo se centró en las empresas termales, sin sumar al proyecto a empresas de servicios relacionadas con el turismo termal, como estaba previsto en los documentos del proyecto.

La demora en la ejecución de las actividades establecidas en los cronogramas de trabajo consensuados con los empresarios termales, generó el desencanto de las empresas termales que colaboraron con Eurochile durante toda la ejecución del proyecto. Estas empresas manifestaron su disconformidad con el proyecto y su preocupación por la lentitud en la ejecución de actividades, hasta que el principal socio termal del proyecto, que son las termas agrupadas en Termas del Sur, se retiró generando una crisis.

Ante la partida de Termas del Sur, Eurochile tuvo la capacidad de convocar a otros empresarios termales, algunos de los cuales sólo habían participado de forma esporádica de las reuniones de organización del Club de Producto Termal. Sin embargo, a pesar de que algunos no contaban con una participación previa importante en el proyecto, estos empresarios se interesaron por los objetivos y a partir de la constitución del Club, se han involucrado en la ejecución y han comenzado a tomar decisiones positivas para el proyecto.

El involucramiento y la participación de los diferentes miembros del Directorio es fundamental para el éxito del proyecto, dado que por su visión empresarial podrán establecer líneas estratégicas de trabajo, y la diversidad de termas representadas permite que se contemplen las diferentes realidades y entornos en los que se desempeñan las termas.

A pesar del interés de los miembros del Directorio, el proyecto requiere de un cambio de estrategia, y es necesario establecer una nueva planificación estratégica participativa para definir las acciones a desarrollar, e impedir que el entusiasmo que demuestran las empresas se desgaste ante la falta de claridad en la que se encuentra el Club en la actualidad.

El proyecto necesita un cambio radical en su gestión, y para ello es necesario organizar a los actores, para que cada uno se responsabilice por aquellas tareas para las que se encuentra mejor preparado, y que contribuyan a alcanzar los objetivos del Club y del proyecto.

El principal logro de Eurochile como Agencia Ejecutora fue lograr la constitución del Club de Producto Termal, a pesar del alejamiento de los empresarios termales que colaboraron en los últimos tres años, como Termas del Sur. No obstante, para que el Club pueda alcanzar sus objetivos y concluir de forma satisfactoria la ejecución de este proyecto, es necesario

que Eurochile integre a la toma de decisiones a un Comité Directivo del proyecto¹⁶, que deberá tener poder de decisión sobre lo siguiente: i) la definición de las actividades del Club; ii) la decisión sobre el destino de los fondos disponibles en el proyecto; iii) la contratación o alejamiento de consultores vinculados al proyecto.

Al momento de la misión, las perspectivas de sostenibilidad del Club de Producto Termal y de las acciones llevadas adelante por el proyecto son muy reducidas, dado que el escaso tiempo transcurrido desde la constitución del Club y la falta de lineamientos estratégicos atentan contra ello. Al respecto, es necesario que Eurochile reduzca su visibilidad ante la comunidad, para potenciar el rol del Club y permitir la incorporación de algunas termas que se alejaron del proyecto por diferencias con Eurochile.

Un aspecto positivo es que la baja ejecución de actividades está en línea con una reducida ejecución presupuestaria, por lo cual existen recursos disponibles para ejecutar actividades que benefician a los socios del Club y fortalezcan la imagen del mismo ante el sector turístico nacional. Si los fondos restantes son bien administrados, el proyecto podría generar impacto en las empresas termales y de servicios complementarios que aún deben incorporarse, brindando así mejores perspectivas de sostenibilidad para las acciones y para el Club de Producto Termal.

De todos modos, desde el punto de vista financiero la sostenibilidad del Club está lejos de estar asegurada, dado que los ingresos planificados por Eurochile (que incluyen cuotas sociales principalmente) no alcanzarían ni siquiera para sostener la estructura actual del Club.

Este es un proyecto ambicioso, porque implica trabajar con empresas termales de todo el extenso territorio chileno, con una diversidad geográfica notable y con emprendimientos con características muy disímiles, dado que se han incorporado al Club desde pozones hasta termas que cuentan con hoteles de primera categoría. Para atender a todos los socios y sus diferentes realidades, el equipo actual de proyecto resulta reducido, por lo cual se debería analizar la posibilidad de contratar con recursos de contraparte al menos dos coordinadores más, dividiendo al país en cuatro zonas: i) Norte, ii) Sur, iii) Centro y iv) Chile Austral. Estas dos últimas podrían ser atendidas por una misma persona. Estos coordinadores deberán contar con competencias para trabajar en diversos aspectos: capacitación, sensibilización a empresas y a la comunidad en general, establecimiento de procesos de mejora de la calidad, temas ambientales, comercialización y difusión del modelo.

Desde el punto de vista de la evaluación el desafío de fortalecer al sector turismo de Chile organizando competitivamente la oferta turística en torno a nuevos productos y segmentos, a través de la generación de una red de cooperación temática empresarial basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización no fue logrado aún. Para alcanzarlo el equipo de la UE deberá realizar un esfuerzo notable, incorporar nuevos técnicos, y principalmente, transferir la toma de decisiones relacionada con el Club de Producto Termal y con todo el proyecto al Comité Directivo, transformándose Eurochile en

¹⁶ Este Comité Directivo deberá reemplazar al Consejo Asesor del proyecto, y tener una menor cantidad de miembros para poder tomar decisiones con celeridad. Por ello, se propone que el mismo esté integrado por tres empresarios designados por el Directorio del Club Termal, por un representante de Eurochile, por un representante de Corfo y por un representante del FOMIN.

un ejecutor de las actividades definidas por el Comité Directivo, aportando su conocimiento en la ejecución de proyectos con fondos de organismos internacionales.

VIII.2 Recomendaciones

Para que el proyecto pueda continuar ejecutándose con buenas probabilidades de cumplir con sus objetivos, es necesario llevar a cabo un cambio rotundo en la forma en que el mismo se ha ejecutado hasta este momento.

En este capítulo se mencionan una serie de recomendaciones a tener en cuenta para lograr este cambio en la forma de ejecución. Las mismas se agruparon en función de temas específicos.

VIII.2.1 Liderazgo del Club de Producto Termal y toma de decisiones relacionadas con el proyecto

En primer lugar, aprovechando la constitución del Club Termal, el proyecto tiene que ser liderado por los empresarios, para lo cual se recomienda lo siguiente: i) el Comité Directivo mencionado anteriormente debería ser el responsable de la toma de decisiones estratégicas del proyecto como la definición de actividades a realizar y el destino de los fondos; mientras que ii) el Directorio del Club, debería decidir sobre aspectos operativos, incluyendo la selección de consultores, los montos de los contratos, etc.

El trabajo de Eurochile debería consistir en convocar y liderar el Comité Directivo, además de brindar apoyo y asesoramiento a los empresarios para una mejor ejecución del proyecto. Asimismo, es importante que Eurochile continúe administrando el proyecto, aprovechando el conocimiento de los procedimientos del BID/FOMIN y de CORFO/INNOVA que posee la institución.

Cuando se presentó esta idea a las autoridades de Eurochile, en la reunión de cierre de misión, estos expresaron lo siguiente:

“No queremos que Eurochile sea el secretario de los empresarios. Si aceptaríamos que los empresarios participen del proceso y opinen”

Es importante destacar que lo que se está recomendando es otorgar mayor poder de decisión a los empresarios, porque en su rol de empresarios están habituados a trabajar priorizando recursos y tienen el conocimiento sectorial para identificar las acciones que generarán mayor impacto y beneficios para el sector termal.

A pesar de que varios de ellos recién comenzaron a participar de las reuniones del proyecto a partir de la constitución del Club Termal, los miembros actuales del Directorio se han empoderado en el tema y poseen un compromiso con los resultados del Club. Aprovechando esto, el Directorio debe trabajar para desarrollar un estilo de liderazgo incluyente, sumando a aquellas termas que por diferentes razones no se han unido aún al Club.

Asimismo, para evitar el cansancio de sus miembros, la toma de decisiones del Comité Directivo debe centrarse en temas estratégicos, y delegar los aspectos operativos en el Directorio del Club.

Sumado a esto, durante las reuniones del Directorio fue posible observar que existen un sinnúmero de temas a resolver, y que las sesiones de trabajo de los lunes resultarán insuficientes. Por ello, se recomienda que los socios del Club realicen un taller de trabajo de dos o tres días de duración, en alguna terma o en un hotel, para que durante ese tiempo se puedan llegar a acuerdos sobre: i) las exigencias y requisitos para ser socios del Club; ii) los beneficios que se ofrecen a los miembros del Club; y iii) el plan de acción para los próximos 12 meses. Para coordinar la reunión sería adecuado contratar un facilitador externo que no conozca mucho sobre termalismo, para de esa forma poder realizar un trabajo totalmente objetivo.

Además, sería deseable que en el marco de esos talleres, se establezcan comisiones de trabajo, para que las reuniones del Directorio se realicen sólo una vez al mes, y cada socio se comprometa a trabajar por lo menos en un tema, en una Comisión específica para ello. Si las reuniones se continúan realizando todos los lunes, además de ser agotador para los socios, los miembros del Club que se encuentran lejos de Santiago tendrían que comenzar a asumir los costos de transporte, y terminarían no asistiendo, al menos hasta que se definan de forma concreta los beneficios de pertenecer al Club.

En el caso del Comité Directivo, las reuniones podrían realizarse de forma bimensual o trimestral.

VIII.2.2 Grandes líneas para el plan de trabajo

Para dar solución a todas las inquietudes de los socios, desarrollar productos atractivos para los TTOO y asegurar así la sostenibilidad del Club, se recomienda estructurar un plan de trabajo o de negocios con los pasos indicados a continuación, hasta llegar a diseñar catálogos con productos, y buscar financiamiento para poder consolidar el Club.

Este plan de trabajo deberá desarrollarse hasta definir acciones concretas, con indicadores para medición de resultados, fecha prevista de ejecución, nombre de los responsables de la tarea y presupuesto aprobado por el Comité Directivo. De esta forma, los miembros del Club podrán alertar de forma inmediata al Directorio y a las entidades que financian el proyecto (BID/ FOMIN y CORFO / INNOVA) si éste no se cumple.

El plan de trabajo debería estructurarse así:

Fase I: entendimiento del destino, esto es mapear los atractivos y servicios que el Club tiene para ofrecer.

Fase II: diseño de productos vinculando para ello a tour operadores, quienes deberán tener en cuenta productos existentes con los que ya están trabajando.

Fase III: identificación de brechas y fortalecimiento de servicios para consolidar los productos.

Fase IV: promoción de los productos diseñados.

VIII.2.3 Equipo de trabajo del proyecto

El proyecto está trabajando en la mayoría de las regiones de Chile, lo que significa un área de trabajo extensa, con realidades muy diversas entre las regiones. Para brindar una mejor cobertura geográfica, y poder atender a más empresas termales y de servicios, sería recomendable incorporar a tres articuladores¹⁷, uno por zona. El actual coordinador del proyecto podría ser uno de estos articuladores o podría ser considerado para coordinar la tarea de éstos.

Para evitar que los empresarios perciban que los recursos no llegan a los beneficiarios (las empresas y sus cadenas de valor), y como una muestra de la voluntad de Eurochile de revertir la calidad de la ejecución que ha sido deficiente y sin liderazgo estratégico, estos articuladores locales deberían ser contratados con fondos propios de Eurochile.

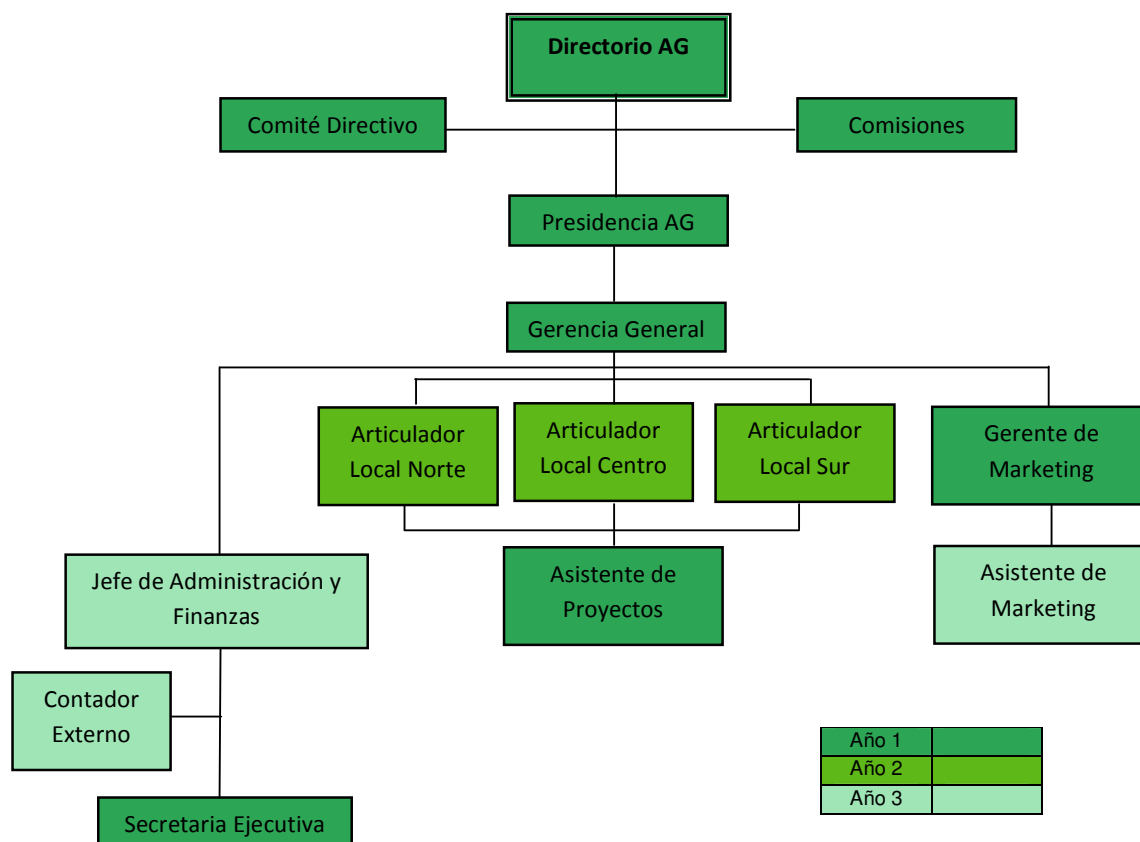
La tarea de los articuladores consistirá en trabajar en la conformación de redes de empresarios termales y de servicios complementarios, a partir de los productos identificados durante la planificación estratégica, fortaleciendo los servicios y atractivos que permitan constituir los productos turísticos diseñados.

Otra de las tareas que debería desarrollar el equipo de trabajo es conformar un observatorio de los socios para poder medir los impactos del proyecto, a través de encuestas periódicas a las empresas termales y de servicios complementarios. De esta forma se generará información importante para las evaluaciones del proyecto, pero sobre todo permitirá demostrar a los no socios los resultados alcanzados por los socios del club.

Los articuladores, al igual que el Coordinador y el resto de los consultores a contratar, deberían ser retribuidos por resultados. De esa forma, el proyecto se asegura que los consultores estén trabajando en el campo, realizando las tareas para las que fueron contratados y alcanzando los resultados esperados.

Por último, en la consultoría realizada por la firma Murillo and Partners se presentó un organigrama que debería ser tenido en cuenta por el Directorio del Club, incorporando al mismo la participación de los articuladores por región. El nuevo organigrama se plantea a continuación:

¹⁷ El articulador debe i) conocer la actividad empresarial por experiencia propia (de manera de contar con conocimiento tácito que le permita compartir los códigos de comunicación) ii) conocer sobre metodologías participativas iii) tener habilidades para la relación interpersonal iv) poder gestionar conflictos v) ser respetado por los empresarios (lo que se potencia si éstos participan en la selección) vi) motivar la generación de una institucionalidad que genere confianza y garantice permanencia. Extraído de Memoria del IV Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva – Dellavedova, Martín y Mitnik, Félix – Costa Rica 2006.



VIII.2.4 Categorización de socios del Club Termal y posicionamiento del sector

La categorización de los socios del Club es una de las principales demandas manifestadas por los empresarios termales durante las entrevistas individuales con cada uno de ellos.

Algunas de las frases extraídas de dichas entrevistas, expresan con claridad esto:

“El Club debería trabajar para que quienes usen el nombre de termas, estén realmente inscriptos como termas”

“Es necesario profesionalizar el rubro termal, como se hizo con la industria del vino”

“Los amateur de las termas matan el rubro, por lo cual el Club debería trabajar en elevar el nivel general de las termas”

“Las reglas del juego no están claras para los socios, es necesario definir los perfiles de las termas: i) con alojamiento, ii) de comunidades indígenas o no, iii) con pozos naturales o piscinas de concreto”

Para los empresarios entrevistados, el termalismo no tiene el status que debería tener, y entienden que la creación del Club es una oportunidad para posicionar al sector termal.

Sería recomendable que desde el Club, teniendo en cuenta la visión de desarrollo de productos surgida de la planificación estratégica, se realice un catastro (utilizando información ya elaborada en el marco del proyecto y con nuevo trabajo de campo) y

posteriormente una segmentación de las termas que pueden ofrecer un servicio adecuado para un nicho de mercado determinado (Ej: termas para mochileros). El paso siguiente sería diseñar ese producto y convocar a las termas que pueden satisfacer ese mercado, para entusiasmarlas con el nuevo producto. Esto debe realizarse tanto para termas socias del club como para los no socios, porque trabajando desde el diseño del producto, es posible clasificar a las termas antes de convocarlas, y directamente convocarlas a sumarse a un negocio y no a un Club de termas. Es decir, se invita a la Terma XX a participar proveyendo servicios para el producto A, o B o C específicamente.

Es importante no incorporar a los beneficiarios desde el inicio del proyecto, sino darse tiempo para diseñar los beneficios (principalmente económicos) e invitarlos a participar cuando la lógica pragmática de los beneficios esté lista. Se invita a las empresas termales, y como apoyo a las firmas de servicios complementarios, a participar de un negocio formando parte de una cadena de valor.

Este trabajo tiene que realizarlo una persona que entienda el proceso de segmentación, que establezca las temáticas y las líneas básicas, y después hacer intervenir TTOO para ajustar los productos. Los productos tienen que ser diseñados por alguien con experiencia en la planificación de productos, y para ello, lo recomendable es trabajar con los operadores.

Así se podrán establecer grupos de trabajo específicos para un producto determinado, con una asociatividad no basada en la posición geográfica, sino basada en los productos identificados. Posteriormente, estos grupos de trabajo deberán trabajar con el apoyo de uno de los articuladores y reportar al Directorio del Club los avances obtenidos.

Es importante que el desarrollo y fortalecimiento de los servicios se planifique teniendo en cuenta las posibilidades de inversión de cada socio involucrado, evitando que se genere un problema donde los más pequeños no puedan seguir el ritmo de inversión de los más grandes. Como se menciona en otro de los temas de recomendación de este capítulo, sería positivo que el Club pudiese ofrecer acceso al financiamiento a sus socios, para superar las posibles brechas de calidad.

VIII.2.5 Fortalecimiento de las relaciones de cooperación y confianza entre los miembros del Club

El éxito de los proyectos que incluyen asociatividad entre empresarios se genera cuando se establecen adecuados mecanismos de interacción que permiten el incremento gradual de la cohesión interna, característica excluyente de un proceso asociativo maduro.

El pasaje de la interacción a la cohesión es gradual y complejo. La interacción se obtiene mediante actividades relativamente sencillas tales como la generación de espacios de diálogo entre empresas, la realización de acciones de capacitación o la identificación de temas de interés común a grupos de firmas.

La cohesión, que implica una densidad mayor de la red de confianza, requiere la presencia de líderes con elevado nivel de consenso, la capacidad de diálogo orientada a la planificación estratégica colectiva que conduzca a fijar objetivos compartidos, el establecimiento de mecanismos adecuados de coordinación, la capacidad de reducir los

costos de transacción, un tiempo prolongado de maduración que fortalezca el sentido de pertenencia y un vínculo grupal con una red densa de instituciones.

El grupo de termas vinculadas al Club, está en una etapa inicial del proceso asociativo, por lo cual tienen que desarrollar acciones que fomenten la interacción, con el objetivo de lograr cohesión hacia el final del proyecto. Algunas ideas que pueden contribuir a fortalecer el grupo y generar cohesión son las siguientes:

- ✓ Hacer viajes de visita de los miembros del Club a las diferentes termas, por región. Las termas de una misma región o que conformen un mismo producto turístico deberían organizar un plan de visitas entre ellas.
- ✓ Establecer reuniones del Club por regiones (o por productos turísticos), y que las mismas se realicen en espacios distendidos.
- ✓ Permitir que en las reuniones algunas termas (o empresas de servicios complementarios) cuenten sus experiencias para generar un espacio de aprendizaje
- ✓ Un problema (incentivo negativo) resuelto en forma conjunta genera más cohesión que la perspectiva de un proyecto de ganancia conjunta.
- ✓ El financiamiento conjunto obliga a los empresarios a conocerse, a intercambiar entre ellos.

VIII.2.6 Condiciones para asociarse al Club

Como se mencionó en el apartado VIII.2.4, es de fundamental importancia para el éxito del proyecto establecer la lista de nuevos socios del Club Termal en función de una lógica de producto, y no permitir que cada socio actual presente dos nuevos socios, como se acordó en una de las primeras reuniones del Directorio. La lógica del encadenamiento sectorial debe surgir desde el producto y no desde los actores. La lógica que acordó el Directorio (que cada socio acerque dos nuevos miembros al Club) abre el riesgo de nuevos espacios de peleas, debido a que los nuevos socios, aún cuando pertenezcan a la cadena de valor termal, pueden no tener posibilidad de participar en los nuevos proyectos, y por lo tanto se generarían frustraciones y desencantos que podrían atentar contra la imagen y el prestigio del Club.

Al respecto, el Club necesita establecer los parámetros para pertenecer al mismo. En una de las reuniones en las que participó Yves Lesenfants del Cluster de Turismo Sostenible del FOMIN, él mencionó la posibilidad de utilizar el material que ha desarrollado Rainforest Alliance sobre este tema.

La definición de los productos, que permitirán definir los socios que se requiere incorporar al Club debe llevarse a cabo en el corto plazo, para posteriormente acelerar la captación de socios (a través del trabajo de los articuladores) y alcanzar una masa crítica de miembros que permita al Club contar con mejores perspectivas de sostenibilidad.

Si se definen los parámetros para pertenecer al Club y los nuevos socios identificados para participar de un producto específico no los cumplen, no se debe impedir su acceso, sino acordar con estos socios que no pueden usar la marca del Club hasta que la empresa o emprendimiento cumpla con todas las condiciones de acceso establecidas. Como se mencionó anteriormente, el Club debería brindar el apoyo (a través de fondos públicos) para

ayudar a los socios que poseen brechas de calidad a cumplir con los requisitos establecidos por el grupo.

VIII.2.7 Definición de beneficios para los socios del Club Termal

Durante la misión se detectó que no existe una estructura clara y definida de beneficios para los asociados al Club Termal, y esto resulta contraproducente tanto para la captación de nuevos miembros como para el mantenimiento de los actuales.

Si la estructura de beneficios no es clara, se corre el riesgo de que los beneficiarios sufran el proceso: ánimo + desánimo + rabia o frustración. Esto es, se incorporan al Club con grandes expectativas, posteriormente al no ver resultados concretos se desaniman, y finalmente reaccionan contra la estructura del Club (o de Eurochile como ejecutor) o alejándose del mismo. Algo similar a esto ocurrió con las termas que soportaron el trabajo de los dos primeros años sin ver resultados concretos, como Termas de Socos (que no renunció al club pero no aceptó participar del Directorio) o las termas miembros de Termas del Sur.

Por todo lo anterior, es recomendable que Eurochile y los empresarios termales trabajen en estructurar los beneficios de pertenecer al Club, aprovechando los talleres de planificación estratégica de dos o tres días de duración, que se mencionan en VIII.2.1.

De acuerdo a lo informado por Eurochile, el plan de beneficios del próximo año (capacitación, asistencia técnica y participación en ferias) ya cuenta con recursos para ser ejecutado, aunque esto debería ser revisado por el Directorio. Los beneficios mencionados son beneficios “pasivos”, que son parte del proyecto, pero no son sostenibles en el tiempo.

El Club debe definir los beneficios y posteriormente trabajar en actividades de búsqueda de fondos que les permitan seguir ofreciendo beneficios a sus asociados en los próximos años.

VIII.2.8 Incorporación de Termas del Sur (TS) al Club Termal

Uno de los temas conflictivos de este proyecto es la participación y posterior retiro de un grupo de termas de la región de la Araucanía, que se mencionan como Termas del Sur. La agrupación Termas del Sur está constituida por cinco termas, pero a partir de las reuniones mantenidas con ellos fue posible observar que este grupo disidente congrega además a otras termas de la región de los Ríos y de la Araucanía.

Todos los empresarios termales entrevistados expresaron su apoyo a la incorporación de las termas disidentes al proyecto, siempre que se sumen al club de forma individual y que no formen parte del Directorio, ya que el mismo está constituido. Uno de los empresarios entrevistados expresó:

“Por supuesto que es importante que las termas socias de TS entren al Club como socios individuales, ya que son locomotoras de arrastre”

Sin embargo, no es necesario que Eurochile y los empresarios del Directorio establezcan una estrategia específica para reincorporar a Termas del Sur, ya que si el Club es capaz de

generar una propuesta de valor atractiva, tanto los miembros de Termas del Sur como otras termas de Chile estarán interesados en participar. El proyecto fue diseñado con un concepto de inclusión que debe ser respetado, y las metas en cuanto a cantidad de socios termales y empresas de servicio están claramente establecidas en los documentos de diseño.

VIII.2.9 Calidad del producto termal

Durante la misión se conoció que algunos empresarios de Pucón están reclamando que en el sector termal no poseen las patentes municipales, y se informó que existieron algunas quejas en la calidad del servicio de la terma de Tolhuaca.

Para prever futuros problemas es necesario que el Club de Producto Termal establezca parámetros de calidad a ser exigidos a todas las termas socias. Dado que todas las termas reciben exigencias sanitarias y municipales, éstas podrían ser la base desde la cual partir. El piso mínimo debería ser contar con una patente municipal, ya que ésta exige el cumplimiento de aspectos tanto sanitarios como de seguridad.

Una de las propuestas del Directorio, que es adecuada, es que los socios que cumplan con una patente municipal y el certificado de inicio de actividades puedan usar el logo del Club, mientras que los que no cumplan con eso sólo pueden ser beneficiarios de las actividades de capacitación y asistencia técnica que el Club pondrá a disposición de aquellos asociados interesados en mejorar su calidad. En este caso, como en otros anteriores, resulta importante que el Club ofrezca a sus asociados el apoyo técnico necesario para acompañarlos en el proceso para la obtención de la patente termal.

En una reunión del Directorio se planteó la necesidad de categorizar a las termas del Club en función de la calidad, y están de acuerdo con esto tanto las termas pequeñas como las termas grandes. Para trabajar en la categorización se mencionó que SERNATUR cuenta con un proyecto que podría brindar apoyo.

Por último, y relacionado con el tema de calidad, en el MinSal se informó que se está pensando revisar el Reglamento de Aguas Minerales (Decreto 106/97), y esto podría ser una oportunidad para que el Club designe a uno o varios asociados que participen de esta tarea.

VIII.2.10 Temas Comunicacionales

El trabajo realizado hasta la fecha de misión por la consultora Sinérgica no ha demostrado resultados significativos. En la entrevista que se mantuvo con los miembros de la consultora, éstos expresaron la dificultad de trabajar con el proyecto termas, debido a los permanentes cambios en la toma de decisiones, en los interlocutores válidos y en las direcciones de trabajo.

Para solucionar esto es necesario que el Directorio designe a un empresario para hacerse cargo de la comunicación del Club, y que todo lo que se comunique se haga a través de este empresario, y se acuerde con la empresa de asesoramiento en comunicación.

Asimismo, sería recomendable que el Directorio revisara los alcances y costos de la consultoría en comunicación que posee el proyecto con la empresa Sinérgica, y en lo

posible cambiar la orientación de la estrategia comunicacional, dado que las apariciones en prensa que se lograron hasta el momento fueron en su mayoría pagas, cuando los medios están ávidos de recibir noticias del sector empresarial para publicarlás.

En el marco de esta revisión, es importante diseñar una campaña de concientización, ya que de acuerdo a lo informado por los empresarios, hay una ignorancia de lo que significa el termalismo en Chile. No hay conciencia de que es una terapia termal y de los beneficios que las sales minerales poseen para el organismo.

Como herramienta para la campaña de concientización, es necesario conocer en qué contribuye cada terma a la salud de los usuarios. Para ello, es necesario que desde el Club se realicen los estudios faltantes, para que el Dr. Lalli pueda terminar su trabajo, y a partir de allí, elaborar una guía termal de Chile, indicando para que resulta útil cada terma

Por último, una herramienta que no ha sido aprovechada por el Club, y que hoy constituye una enorme fuente de difusión son las plataformas sociales. Las termas de Llifén poseen una experiencia exitosa en el empleo de las plataformas sociales como medio de promoción, que debería ser compartida con sus colegas.

VIII.2.11 Acceso al financiamiento

Como se mencionó en el apartado VIII.2.7, el Club debe clarificar los beneficios de pertenecer al mismo, para que las empresas interesadas en formar parte de uno de los nuevos productos turísticos diseñados puedan hacer su ecuación costo / beneficio y decidir si participan o no.

Muchas Pymes están interesadas en participar de proyectos donde puedan obtener financiamiento para sus inversiones. Por ello, como una forma de brindar un servicio atractivo, desde el Club se debería trabajar en buscar fuentes de financiamiento, que permitan a los socios mejorar sus servicios y achicar las brechas de calidad, a través de fondos ofrecidos por el Club.

La búsqueda de recursos para mejoras de infraestructura y servicios de las empresas (termales y de servicios complementarios) debe ser una de las prioridades del nuevo plan de trabajo del Club Termal.

Para tener mayores posibilidades de éxito en esta tarea el Club debería:

- ✓ Incorporar a otras empresas (bancos, entidades de capacitación, hoteles escuela, etc.) como socios del Club, para que provean fuentes de financiamiento o de capacitación, y el Club se constituya en un ámbito en el cual las termas y los otros socios puedan hacer negocios entre sí.
- ✓ Contratar un consultor que, con pago contra resultados, presente proyectos a las instituciones que correspondan para obtener financiamiento para mejoras en la calidad, inversiones en infraestructura, capacitaciones, etc.

VIII.2.12 Comercialización

En otros apartados de recomendaciones (VIII.2.4 y VIII.2.6) se mencionó la importancia de establecer la lista de nuevos socios del Club Termal en función de una lógica de producto. Teniendo en cuenta esta lógica, el Club debe cambiar la visión y comenzar a pensar el proyecto desde una estrategia de desarrollo de productos turísticos, en los cuales las termas provean uno de los servicios que permiten conformar dichos productos. Algunos miembros del Directorio ven al Club como un fin y no como un medio para alcanzar otros objetivos más significativos, como el aumento de la ocupación de las termas o un incremento en la participación del turismo extranjero sobre el total.

El Club debe enfocar el termalismo dentro de una estrategia de producto, esto significa basar los productos en otras actividades (turismo aventura, trekking, biking, avistamiento de aves, parapente, etc.¹⁸) y que el producto termal sea complementario a éstos. Así aparecerán productos con características similares (trekking y termas, cabalgatas y termas, camino del inca y termas, etc).

Para trabajar en una estrategia de productos, el Club debe contratar un consultor que realice un trabajo de facilitador con un grupo de TTOO para diseñar los productos, y serán estos últimos quienes deberán definir en detalle cada producto. Incluso debe analizarse la alternativa de contratar un consultor por producto, y que su trabajo incluya desde el contacto con los TTOO que trabajan esa línea de productos hasta el diseño, organización y puesta en marcha del producto definido.

El trabajo de los TTOO y del consultor encargado de coordinar la actividad, será desarrollar catálogos y posteriormente hacer planes de inversión para canalizar las inversiones en función de los productos. Así, la señora XX que cocina muy bien, necesita dos mil dólares para una nueva cocina, el alojamiento XX necesita tres mil dólares para camas, etc. Los productos así definidos podrán ser empleados para presentar los proyectos de solicitud de financiamiento ante los diferentes organismos. De esta forma será posible conformar una oferta de productos con servicios de calidad.

El Directorio del Club deberá analizar la posibilidad de invitar a TTOO extranjeros para que participen en el proceso de diseño de nuevos productos, ya que los expertos en turismo aseguran que es mucho más efectivo invertir en traer TTOO para diseñar los productos, que viajar a ferias o realizar viajes técnicos. Así los operadores mayoristas llegan al país para buscar negocios, son invitados a participar de tours para conocer los atractivos y servicios y diseñar productos, y detectan rápidamente las debilidades (en infraestructura, servicios, etc.), facilitando la elaboración de proyectos para obtener el financiamiento que ayude a superarlas.

Dentro del proceso de definición de productos, es necesario segmentarlos claramente entre mercado nacional o internacional, para evitar que se mezclen, dado que las formas de promoción y comercialización son diferentes.

Otra de las recomendaciones sobre comercialización, que es común a la mayoría de la primera generación de proyectos del CTS, está relacionada con el componente de promoción y comercialización, en el cual se destinan recursos para diseños de página web y participación en ferias. Estas dos actividades no son la forma más eficiente de invertir

¹⁸ Una fuente de ideas para el diseño de productos son las revistas especializadas, dado que hay revistas para cada una de las actividades mencionadas. Cada revista es una potencial línea de productos.

recursos para mercadeo, ya que en la actualidad, un porcentaje importante de los viajes se compran a través de unos pocos portales (Trip Advisor, Expedia, Travelocity, Despegar y Booking.com). En este caso el proyecto ya ha decidido participar de la Feria VYVA 2010, y la misma se llevará a cabo en los próximos días, pero sería recomendable no destinar más recursos a la participación en ferias y sí destinarlos a promocionar visitas de TTOO al destino o a publicitar los productos turísticos desarrollados.

De acuerdo a los testimonios de los empresarios termales obtenidos durante la misión, los resultados comerciales de las termas de Chile no son óptimos, y esto podría mejorarse de forma significativa si desde el Club se realizan acciones para lograr acuerdos con el sistema de Instituciones de Salud Previsional (ISAPRE) para que las personas puedan llegar a las termas y que todos los costos sean cubiertos por los ISAPRE.

Hace 20 años las termas eran vistas como un concepto de sanación de algunas enfermedades. Posteriormente se comenzó a relacionar a las termas como sinónimo de relajación. En el futuro se debería orientar el concepto de termas nuevamente con el concepto de sanación, pero de las enfermedades modernas (stress), y sería deseable que los médicos puedan recomendar a las personas estresadas viajar a un centro termal, y poder pagarlo con su plan de salud.

El éxito de los clubes termales en Europa está basado en que las personas pueden pagar los servicios termales con sus planes de salud. En el caso de Chile, las ISAPRES otorgan servicios de financiamiento de prestaciones de salud a un 16% de la población en Chile, lo que brindaría un gran mercado de casi tres millones de potenciales usuarios de las termas.

Esta es una tarea compleja y difícil, pero el Club debería intentar trabajar en ese sentido, sabiendo que es un trabajo a mediano o largo plazo, pero si se logran resultados puede generarse un cambio fundamental en los ingresos de las termas. Por ello, el Club debería contratar un consultor con experiencia en la negociación de servicios de salud, que revise la legislación para analizar si es factible y posteriormente llevar adelante un trabajo de concientización, hasta lograr acuerdos con las principales ISAPRES del país. Al igual que en los contratos de otros consultores, sería recomendable que el contrato prevea un pago mensual para cubrir los gastos del consultor y un importante premio por resultados exitosos.

Por último, en el mediano plazo, el Club debería analizar la posibilidad de convertirse en mayorista de los productos en los cuales participan sus miembros. De esta forma se tendría un control sobre el funcionamiento de los productos desarrollados con los TTOO y se generarían ingresos que favorecerían la sostenibilidad financiera del Club.

VIII.2.13 Vinculación con proyectos complementarios

Durante la misión se observó que desde el proyecto no se promovió la colaboración y complementación con otros proyectos de desarrollo turístico que se están llevando a cabo en las áreas donde existe una alta concentración de termas.

Por ejemplo, en la Araucanía, en la zona de Pucón, existen diversos proyectos con los que Eurochile podría establecer relaciones de cooperación. Algunos de estos son:

- ✓ Un Programa de Mejoramiento de la Competitividad Territorial (PMC) dirigido a promover el turismo de termas y nieve que está trabajando la Agencia de Desarrollo Regional.
- ✓ Un Programa Territorial Integrado (PTI) de Turismo de intereses Especiales, que cuenta con un financiamiento de 100 millones anuales y trabaja desde hace 5 años. Ahora está enfocado al tema étnico, pero antes trabajó con termas y nieve. En el marco de este programa se generaron rutas turísticas principalmente con la comunidad mapuche, en Curarehue, donde se trabajó en gastronomía. También trabajaron en mejoramiento de la calidad. Los esfuerzos realizados en diseño de rutas han quedado sólo en el diseño, ya que no hay TTOO que las operen.
- ✓ De acuerdo a lo informado por el Vice Director Regional de CORFO, se está por lanzar un capítulo completo del tema turismo con fondos CORFO en la Araucanía.
- ✓ CORFO ha apoyado el desarrollo del turismo en la Araucanía Lacustre (3 comunidades) y en la Araucanía Andina (6 comunidades). También hay apoyo a emprendimientos turísticos en Nahuelvuta.
- ✓ Eurochile ejecuta un proyecto “Red de Vías Verdes” en las vías del tren de Cura Cautín a Lonquimay, sector piloto cerca de Malancahueyo, donde se tiene previsto implementar una ciclovia. Este es un proyecto de más de 200 millones de pesos, que surgió de un concurso de proyectos de turismo.
- ✓ SERNAGEOMIN está desarrollando un geo-parque en la región, surgido también del concurso antes mencionado.
- ✓ SERCOTEC trabaja temas de turismo rural en la región.
- ✓ Se formó una eco-red en Melipeuco y en Curarehue, organizada por una consultora especialista en turismo sustentable. Esta red está integrada por guías locales, gastronomía mapuche (que vincula la producción local con los turistas, donde los turistas cosechan papa), textilería mapuche y un Centro de Investigación de fauna. El objetivo a corto plazo es certificar el destino con la norma “Smart Voyager”.
- ✓ La UNESCO nombró la Reserva de la Biósfera Araucaria en Agosto de 2010. Esta es una oportunidad de desarrollo turístico basado en el tema de la sostenibilidad ambiental.

Entre todos estos proyectos existe la posibilidad de conformar productos específicos, apuntando a determinados nichos de mercado, en los que las termas se complementen con otros atractivos y servicios.

Al respecto, las termas tienen que asociarse con productos que ofrezcan innovación, que pongan en valor el patrimonio natural y la cultura local. Los actores entrevistados expresaron lo siguiente, que demuestra la necesidad de apoyo externo a las termas locales:

“Las termas de la Araucanía están muy encerradas en sí mismas”

“A las termas les falta mucho desarrollo en temas gastronómicos”

Asimismo, en la región de Valdivia, la Cámara de Turismo local ha desarrollado el Clúster de la Selva Valdiviana para fortalecer los productos que se están desarrollando a nivel regional. Esta es otra oportunidad de cooperación, dado que se han diseñado siete productos (de 1 a 3 días de duración) basados en la selva valdiviana. Estos son:

- ✓ Bajada del río Calcurruque (pesca con mosca y complemento con termas)

- ✓ Visita al humedal de Valdivia
- ✓ Visita al PN Alerce costero
- ✓ Subida a las azufreras del PN Puyehue
- ✓ De cordillera a mar: mezcla canotaje (kayak) con termas en el sector de Panguipulli
- ✓ Trekking y cabalgata con alojamiento en termas
- ✓ Bajada del Río Bueno

VIII.2.14 Recomendaciones para la ejecución por parte de Eurochile

Uno de las demandas más recurrentes expresadas por los empresarios entrevistados, fue que Eurochile transparentara los recursos disponibles en el proyecto, como también conocer a que se destinaron los recursos ya invertidos.

Este pedido de transparencia debe ser tenido en cuenta por Eurochile, y los pasos para lograrlo deberían ser:

- ✓ Incorporar a un empresario del Directorio a la firma de autorizaciones de gastos.
- ✓ Realizar una presentación mensual al Directorio con el balance de los fondos del proyecto.
- ✓ Todas las nuevas contrataciones del proyecto deberán ser autorizadas por el Directorio o por una comisión de empresarios designada a tal efecto.

Otro de los aspectos en los que se identificó una debilidad fue en la ausencia de una persona en Eurochile que brindara una visión estratégica relacionada con el turismo. Este rol era cumplido hasta fines de 2009 por Miguel García, pero cuando se realizó una reestructuración organizacional, se eliminaron las dos áreas principales que eran alimentos y turismo. El paso de un trabajo por áreas, con un Director de Turismo de Eurochile, a una estructura más plana, donde se trabaja por proyectos significó la pérdida de la visión de conjunto, al punto que no hay suficiente intercambio entre los diferentes proyectos de turismo (como ejemplo el Coordinador del proyecto Termas ignoraba que Eurochile está ejecutando el proyecto Vías Verdes en la Araucanía). Cuando se mencionó esto a las autoridades de Eurochile, mencionaron que tienen previsto incorporar en el corto plazo a una persona que reemplace a Miguel García y aporte una visión estratégica sobre el turismo. Asimismo, admitieron que fue un error dejar a Miguel como asesor externo en temas estratégicos, y que Eurochile no supo reaccionar con celeridad ante esta situación.

Para mejorar la gestión de los proyectos de turismo se proponen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Incorporar a una persona que coordine toda el área de turismo, brindando una visión global.
- ✓ Realizar de forma mensual (si es más frecuente sería mejor) una reunión de todos los proyectos de turismo de Eurochile, para transmitir lecciones aprendidas y analizar posibilidades de cooperación y complementación entre proyectos.
- ✓ Realizar de forma bimensual una presentación interna (a todos los consultores internos de Eurochile) de todos los proyectos de Eurochile, para promover la complementariedad y buscar soluciones a problemas comunes.

Por último, Eurochile debería mejorar algunos temas administrativos, para agilizar los procesos y evitar demoras que afecten el correcto desempeño de los proyectos. Algunas recomendaciones al respecto son:

- ✓ Revisar el proceso de aprobación de gastos, para reducir el tiempo de aprobación.
- ✓ Incorporar otra persona en el área administrativa, debido a que las personas del sector se encuentran sobrecargadas.
- ✓ Trabajar con transferencia electrónica, para evitar las demoras que implica el uso de cheques.
- ✓ Agilizar el proceso de aprobación y selección de consultores.

VIII.2.15 Recomendaciones para el FOMIN

Para poder llevar a cabo un seguimiento permanente del proyecto, sería deseable establecer una reunión mensual entre la Especialista FOMIN a cargo del proyecto, un miembro del Directorio y el Director Ejecutivo de Eurochile. De esta forma se podría reaccionar con celeridad ante cambios o imprevistos, y a su vez el FOMIN podría alertar de forma inmediata si no se observan avances concretos.

Asimismo, el BID/FOMIN podría transmitir a Eurochile su experiencia en procedimientos, para agilizar los trámites administrativos internos de la agencia ejecutora.

VIII.2.16 Formación y Capacitación

Cuando se consultó a los empresarios sobre los temas en los que estaban interesados en capacitarse, surgieron varios temas, tales como: i) conocer las terapias y los beneficios de la industria termal; ii) idiomas, con preferencia del inglés; iii) uso de la tecnología de información para gestión de ventas; iv) manejo de clientes; v) posicionamiento de marca; vi) conocer las técnicas más modernas del mundo Termal Internacional; etc.

Asimismo, cuando se consultó acerca de los temas en los que les interesaría capacitar a su personal, los principales temas indicados fueron: i) gastronomía; ii) atención al público; iii) conocimientos sobre spa termales; iv) idiomas; v) manejo de clientes; y vi) técnicas actualizadas del mundo termal internacional.

Para que los empresarios perciban que los recursos del proyecto los benefician directamente, las primeras acciones de capacitación deberían realizarse con fondos propios del proyecto. Sin embargo, en el corto plazo deberían buscarse recursos de las líneas de financiamiento del Estado para capacitación, para lo cual sería recomendable contratar a un consultor para que trabaje en la gestión de recursos públicos para capacitar a los miembros del Club. Incluso en el mediano plazo, el Club, como asociación gremial, podría convertirse en agente capacitador.

También podrían emplearse los fondos del proyecto para llevar a cabo un plan de capacitación para los empresarios, con programas de entrenamiento tipo coaching, dado que estas experiencias generan un alineamiento importante entre los empresarios e incrementan la asociatividad.

VIII.2.17 Recomendaciones para Mamiña y Pica

A diferencia de las termas visitadas en la Araucanía y la Región de los Ríos, las termas de la primera región se encuentran en un estadio incipiente de desarrollo, y se requiere mucho trabajo para organizarlas de forma adecuada para el turismo. Por ello se plantean una serie de recomendaciones específicas para estas dos localidades.

Al igual que para las otras termas, también es necesario diseñar productos turísticos, en los cuales las termas sean uno de los atractivos ofrecidos. Para ello, durante la misión se entrevistaron algunos operadores turísticos de Iquique, quienes manifestaron las siguientes debilidades de las termas:

- ✓ La terma de Cocha (en Pica) es de uso público para los habitantes de la ciudad, por lo cual los turistas no pueden usarla, porque se encuentra abarrotada.
- ✓ Las termas de Mamiña no ofrecen servicios de calidad para los turistas, no hay lugares donde poder descansar al sol o restaurantes donde se ofrezca un buen servicio.
- ✓ No hay disponibilidad de habitaciones para turistas, porque las empresas que ofrecen servicios a las mineras tienen todas reservadas.

Sin embargo los mismos operadores expresan que hay potencial de desarrollo turístico, porque los turistas en Iquique preguntan por Mamiña y se interesan por Pica, pero para poder desarrollar el turismo sería necesario que en Mamiña se crearan servicios termales de calidad, y en Pica se ofreciera un servicio más exclusivo, con una piscina sólo para turistas.

Los TTOO de Iquique se ofrecieron a participar en el diseño de un producto turístico atractivo, que incluya las termas. Para ello, desde el proyecto se debe organizar a la comunidad de Mamiña para que entreguen una lista de los atractivos turísticos del pueblo y su zona de influencia¹⁹, para posteriormente presentársela a los TTOO de Iquique, y organizar con fondos del Club un recorrido de los TTOO por los atractivos, para que sean estos últimos quienes desarrollen productos.

Algunas expresiones de los TTOO reflejan esto:

“Mamiña tiene el potencial de ofrecer termas, almuerzo, descanso, venta de artesanías, pero no lo han sabido aprovechar”

“Si hicieran Trancura en Mamiña, yo sólo llevo 50 turistas por día”

“Es una vergüenza llevar a los turistas a Mamiña, porque no hay servicios de calidad, ni tampoco servicios complementarios”

Un aspecto positivo es que ya existe una asociación de hoteleros de termas de Mamiña, conformada por 6 hoteles: Hotel La Coruña, Kusi Tambu, Hotel Helvética, Los Cardenales,

¹⁹ Algunos atractivos identificados durante la misión son: caminatas hacia los petroglifos, visita a los invernaderos de flores, visita a la granja andina.

Residencial Cholele y Hotel Duplysa. Esta asociación designó a Gumersindo Mamani para representarlos en el Club.

Es necesario fortalecer la asociación y el primer paso es designar un articulador que los coordine, y que trabaje en establecer un polo de hoteles que ofrezcan termas y spa, de modo de posicionar nuevamente a Mamiña y sus termas, que en el imaginario popular son “las termas del norte de Chile (incluso se mencionan las aguas termales en el himno a Mamiña), como un polo termal en el norte de Chile.

Asimismo, existe un rumor que dice que la minera va a pedir a sus proveedores de servicios que no se alojen en Mamiña, lo que generaría una amenaza, porque la mayoría de los hoteles viven de los ingresos de las mineras, y a la vez una oportunidad para los servicios turísticos de la zona.

Una de las ofertas que puede realizar Mamiña para atraer a los turistas y a los pobladores de Iquique, aprovechando la gran cantidad de criaderos de conejo de la zona, es organizar una feria alimenticia especializada en conejo, una vez al mes. Se puede pensar en ofrecerlo en un fin de semana, y que los hoteleros ofrezcan descuentos por esa noche. Una experiencia similar se realiza con mucho éxito en Lucre, a 60 km del Cusco, donde todos los domingos se realiza un festival gastronómico basado en el pato, que atrae a gran cantidad de personas del Cusco y genera ingresos para la población local.

ANEXO I

Agenda de la Misión y
Lista de Personas Entrevistadas

Anexo I – Agenda de la Misión y Lista de Personas Entrevistadas

FECHA	HORA	LUGAR	ACTIVIDADES
Domingo 26 de Septiembre	16:35	Llegada al aeropuerto de Santiago	
Lunes 27 de Septiembre	09:00-12:00	Oficinas Eurochile	Reunión con Carolina Carrasco e Yves Lesenfants (FOMIN), Guillaume Michallat (Coordinador del proyecto), Miguel Garcia (Ex director de turismo de Eurochile), Rossella Cominetti (Directora de Proyectos Eurochile) y Jose Aravena (Director Ejecutivo Eurochile).
	14:00-19:30		Reunión con Consejo Directivo del Club de Producto Termal
	15:30-16:30		Reunión con Innova Chile - Trinidad Cádiz
Martes 28 de Septiembre	07:50-10:00	Traslado a Temuco	
	12:00-13:00	Cámara de Turismo de Temuco	Reunión con directivos de la Cámara: Jaime Salamanca y Teresita Rodríguez
	15:00-16:00	Oficinas CORFO	Reunión con subdirector de CORFO Regional: José Méndez Manríquez
	16:30-19:30	Oficina Termas del Sur	Reunión con representantes de Termas del Sur: Eugenio Benavente, Cecilia Fuenzalida, Pablo Huenchuleo, Luis Santihuén, Jorge Quezada, Mario Valdez y Cristian Parra
	19:30-20:00	Aeropuerto de Temuco	Briefing con Carolina Carrasco e Yves Lesenfants
	20:00-21:30	Traslado a Villarrica	
Miércoles 29 de Septiembre	9:00-12:00	Hotel Villarrica	Reunión con Guillaume Michalat y representantes de Termas del Sur: Cecilia Fuenzalida, Pablo Huenchuleo, Luis Santihuén y Mario Valdez
	12:00-12:30	Traslado Villarrica - Pucón	
	15:00-18:00	Termas Montevivo Zona Pucón	Marcelo Rivera Nuñez de Termas Montevivo.
	18:30	Termas de Trancura	No se encontró al propietario
	19:00-22:00	Traslado a Llifén	
Jueves 30 de Septiembre	08:30-9:30	Cabañas Puelcurá	Jorge Rocha - Empresario de cabañas y Vicepresidente Cámara de Turismo de Futrono
	10:00-12:30	Termas de Llifén	Reunión con Eduardo Proboste, Dueño Termas de Llifén y miembro Directiva del Club.
	12:30-14:00	Restaurante Pellin y Coihue - Futrono	Vicente Pérez Rosales- Empresario gastronómico
	14:00-15:30	Traslado a Valdivia	
	15:30-17:00	Cluster de Turismo de Valdivia	Reunión con el Cluster, acompañado por Eduardo Proboste

	17:00-18:30	El Diario Austral	Reunión con Rubén Soto (Gerente General) y Adriana Ojeda
	18:30-21:00	Traslado a Choshuenco	
Viernes 1 de Octubre	09:00-10:00	Traslado a Huilo Huilo	
	10:00	Termas Huilo Huilo	Visita al hotel y traslado en lancha a las termas del complejo - Reunión con Gabriela XX, Gerente Spa y Viviana XXX, Secretaria de Gerencia
	13:00-15:00	Traslado a Villarrica	
	15:00-16:00	Hotel Parque	Reunión con Bernarda Espinoza (PTI de Intereses Especiales) y Carlos Briceño (Consultora Camino)
	16:00-18:00	Traslado a Temuco	
	19:00	Temuco	Vuelo de regreso a Santiago
Lunes 4 de Octubre	12:30-14:00		Reunión con Christine Kossmann y Eduardo Proboste (Miembros del Directorio del Club)
	14:00-20:00	Oficinas Eurochile	Asamblea de Socios del Club
Martes 5 de Octubre	05:00	Traslado al aeropuerto	
	07:00-10:00	Vuelo Santiago - Iquique	
	11:30-13:00	Iquique	Entrevista con equipo de profesionales de consultora Tarapacá (trabajo con comunidades indígenas y termas)
	13:00-14:00		Reunión con Marcos Reyes - Avitours (TTOO Receptivo)
	15:30-16:00		Reunión con Manuel Solís - Turismo Lirima (TTOO Receptivo)
	16:30-18:00	Traslado a Mamiña	
	18:00-20:00	Mamiña	Reunión con Paulina Donoso (Responsable de Calidad Hotel Llama Inn)
Miércoles 6 de Octubre	10:00-11:00	Mamiña	Reunión con Pedro Cholele (Hotel Cholele)
	11:00-11:30		Visita a los invernaderos de flores y a los criaderos de conejos
	11:30-12:00		Visita a los Barros Chinos (Fuente termal en proceso de renovación)
	12:00-13:00		Reunión con Gumersindo Mamani (Miembro del Directorio del Club de Producto Termal)
	13:00-14:30		Reunión con Wilfredo Bacián (Encargado de turismo de Municipio de Pozo Almonte)
	14:30-15:30		Reunión con representantes de la comunidad de Mamiña Alejandro Capetillo (Presidente de la Comunidad Indígena), Nelson Bravo (Presidente Junta de Vecinos) y otros tres representantes
	15:30-17:00	Traslado a Iquique	
	19:00-20:00	Iquique	Entrevista con el alcalde de Pica - Iván Infante
Jueves 7 de Octubre	8:00-11:00	Iquique	Vuelo de regreso a Santiago.
	15:00-15:30	Oficinas BID	Briefing con Marcela Ojeda Hermosilla
	15:30-17:00	Oficina Termas el	Marcela Frandchi (Propietaria)

		Ventisquero	
	17:00-18:00	Oficinas Eurochile	Reunión con Sinérgica (Consultora de Comunicación) Ricardo Nuñez (Socio) y Erik Buchholz (Consultor)
Viernes 08 de Octubre	9:00-10:00	Oficinas Eurochile	Viviana Rozas (Asistente Administrativa)
	10:00-11:00		Reunión con Rossella Cominetti y José Aravena (Eurochile)
	11:00-12:00		Reunión con Diego Bobadilla (Asistente Club Termal)
	12:30-13:30	Ministerio de Salud	Reunión con Claudia Anaconda (Departamento de Salud Ambiental - División de Políticas Públicas - MinSal)
	15:30-17:00	Oficina Termas Socos	Reunión con Arturo Erlwein (Propietario)
Sábado 09 de Octubre	14:10	Vuelo de regreso a Argentina	

ANEXO II

Resumen de Acciones de Prensa relacionadas con el Club de Producto Termal realizadas por la consultora Sinérgica

Tema : Club de Turismo Termal

Fecha : Octubre de 2010

Cliente : Fundación Empresarial EuroChile

- ✓ Elaboración de Estrategia de Comunicación conceptual para la licitación de asesoría comunicacional.
- ✓ Reuniones de inducción para conocer el proyecto, sus alcances y directrices.
- ✓ Lectura y análisis de documentos que formarían parte de los cimientos del Club Termal. (estudios de aguas, estudio de posicionamiento, etc.).
- ✓ Elaboración de contenidos conceptuales sobre el Club de Turismo Termal “presentación, misión y visión, quienes somos, textos base).
- ✓ Elaboración de un Plan de Comunicación ante Consejo Asesor del Club Termal.(sin considerar estudio de posicionamiento de estudio de la consultora Howard)
- ✓ Taller de Comunicación para metodologizar el flujo de información al interior del Club Termal.
- ✓ Análisis y asesoría en Estudio de posicionamiento a cargo de Consultora Howard.
- ✓ Levantamiento de base de datos de prensa tema: Turismo, viajes.
- ✓ Asistencia y participación en reuniones de coordinaciones semanales y extraordinarias.
- ✓ Coordinación de cotizaciones varias de video corporativo.
- ✓ Realización de directrices y criterios para video corporativo.
- ✓ Benchmarking con actores del sector y medios de comunicación para conocer conveniencia de hacer campaña publicitaria post-terremoto.
- ✓ Documento con argumento sobre conveniencia de hacer publicidad \ campaña solidaria asociada al producto termal (Campaña post-Terremoto)
- ✓ Cotización y reunión para elaborar Plan de Medios campaña publicitaria Post-terremoto.
- ✓ Desarrollo de Plan de Medios que incluyó frases radiales y pieza publicitaria para diarios (sin costo para el cliente por diseño).
- ✓ Asesoría en momento de crisis, producto del escenario de Termas del Sur.
- ✓ Presentación informal del proyecto “Club de Turismo Termal” ante encargados de Comunicaciones de Instituciones del Estado.
- ✓ Contacto telefónico con periodistas de diversos medios de prensa para presentar el proyecto de manera informal.
- ✓ Gestión de contacto y seducción con El Mercurio contándole del proyecto y sus potencialidades (*Se adjunta publicación de página completa en diario El Mercurio).
- ✓ Asesoría en avisos publicitarios (Revista SKY, sitios web)
- ✓ Desarrollo y exposición de estrategia comunicacional sobre lanzamiento del Club de Turismo Termal”, ante el consejo asesor del Club.
- ✓ Visita en terreno en Termas Panimávida (7 región) y presentación ante el Consejo Asesor del Club Termal.
- ✓ Minuta para levantar los medios de comunicación más idóneos para realizar el Plan de Medios para la campaña de lanzamiento.
- ✓ Realización de Plan de Medios para campaña publicitaria para lanzar el Club Termal.
- ✓ Desarrollo de minuta con argumentos para delinear la construcción de la marca del Club Termal.
- ✓ Plan de Contingencia durante un mes (con reuniones extraordinarias) para definir estrategia a seguir tras escenario con Termas del Sur.

- ✓ Redacción de al menos 5 documentos estratégicos para aminorar efectos del escenario con Termas del Sur.
- ✓ Script para que los directivos de EuroChile se guiaran en sus argumentos telefónicos para minimizar efectos en el escenario con Termas del Sur.
- ✓ Elaboración de minuta con datos de contacto con stakeholders.
- ✓ Carta a las autoridades solicitando audiencia para que se presente el directorio del Club Termal.
- ✓ Gestionando reuniones formales con stakeholders prioritarios.
- ✓ Reunión de presentación con encargados de comunicación de Sernatur.
- ✓ Elaboración de Planteamiento Comunicacional con la bajada de las acciones concretas que está realizando Sinérgica.
- ✓ Desarrollo de documento con consejos y orientaciones para construir el slogan del Club Termal.

FEBRERO DE 2010

vct.



Hoy el termalismo se combina con la belleza, el esquí en invierno o cabalgatas en el verano.

Opciones a lo largo del país y para todo el año:

El glamour del turismo se instala en las termas chilenas

Una red que agrupa a estas entidades busca transformar los productos y servicios termales en una atracción turística local e internacional.

CRISTIAN GONZÁLEZ



Piscinas con instalaciones de lujo, corrientes artificiales, jacuzzis, salas de masaje, así como fangoterapia, cosmetología y peluquería son parte de la oferta que los centros termales han incorporado para satisfacer la demanda de sus visitantes. Un cambio que tomó fuerza en la última década y que tiene como objetivo transformar a Chile en un atractivo polo de turismo termal para todo el planeta.

La materia prima sobra, pero hay que mejorarla: a lo largo del país habría cerca de 270 fuentes de aguas termales, según un catastro hecho por el geólogo Arturo Hauser. De

ellas, alrededor de 60 son explotadas comercialmente y apenas una decena son de nivel internacional.

"Hay centros que están a la altura de los grandes a nivel mundial, como Jahuel, Malalcahuello, Puyuhuapi y Chillán, y que apuntan a un público extranjero; también hay otros bien equipados que se centran en el turista local, como Coñaripe y del Corazón; pero también hay otras más rústicas, que necesitan de apoyo y financiamiento para mejorar", explica Guillaume Michallat, jefe de proyectos del Club de Producto de Turismo Termal.

Esta iniciativa, iniciada en 2008 al alero de la Fundación Empresarial EuroChile, busca mejorar competitivamente la oferta chilena de turismo termal. Para eso cuentan con el apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Inter-

Datos

■ **Un agua mineral termal** es aquella cuya temperatura, medida en el sitio en que surge la fuente, es igual o superior a 18 grados Celsius.

■ **En Chile existen unas 270 fuentes** de aguas termales: desde pozones rústicos a lujosos centros de rango internacional.

americano de Desarrollo (BID) y de InnovaChile, de Corfo, así como el respaldo del Ministerio de Salud.

Porque no sólo de glamour se viven las termas. "El termalismo a nivel mundial sale del ámbito terapéutico y va más allá, al concepto de *wellness*, bienestar. La idea es transformarlo en un lugar donde se pase un buen momento, y la persona se relaje y se sienta bien", precisa Guillaume Michallat.

Por eso, algunos centros ya han comenzado a invertir millones de dólares en piezas de hoteles, salones, modernos *spa* y actividades al aire libre o *outdoor*.

"Una ventaja comparativa de Chile es que las termas están directamente vinculadas con la naturaleza: en el norte están rodeadas de desiertos, y en el sur están insertas en



OFERTA.— La gama de actividades que ofrecen los grandes centros termales se orientan a la familia, los adultos mayores, jóvenes y turistas extranjeros.

bosques nativos".

Además, por su ubicación cordillerana, son variadas las actividades que los empresarios han comenzado a impulsar: por ejemplo, en invierno, el termalismo se combina con el esquí, y en verano, con deportes náuticos en lagos o turismo aventura como canyoning, senderismo y ascenso a volcanes.

A eso se suma la oferta terapéutica y medicinal que se atribuye a las aguas termales (ver recuadro), y que aún sigue siendo su fuerte.

La idea es agregar valor al agua

termal, pero para eso es necesario optimizar algunos aspectos. "Hay que invertir en infraestructura y capacitación del personal en atención al cliente", dice Michallat.

Y también en el cumplimiento de la norma oficial que regula esta actividad en Chile. Por ejemplo, que se exhiba en lugares visibles de las instalaciones las cualidades físico-químicas de las aguas termales, su temperatura y precauciones de uso, tiempo recomendado de permanencia en el agua termal e incompatibilidad de salud, entre otros.

El atractivo terapéutico

El termalismo es una modalidad terapéutica que ha acompañado la historia del hombre.

"En las últimas décadas se comenzó a documentar resultados y estudios que apuntan a reconocer los beneficios y las limitaciones de cada fuente termal, ya que individualmente cada sitio posee características diferentes. La geografía, el clima, y el punto de origen de cada agua marcará su complejidad física y química", explica el doctor Javier Ubogui, dermatólogo argentino y miembro del comité científico de la Sociedad

Internacional de Hidrología Médica. La entidad realiza, cada dos años, un congreso mundial para analizar las bondades del agua termal.

Entre éstas se conocen beneficios en afecciones reumatológicas (artrosis, artritis, tendinitis, contracturas), en enfermedades respiratorias crónicas y en afecciones dermatológicas como psoriasis y eccemas. "También es sumamente importante remarcar el valor del termalismo en la salud como experiencia lúdica, placentera y que aporta bienestar".

ANEXO III

Propuesta de Marco Lógico modificado

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Fortalecer al sector turismo termal de Chile organizando competitivamente la oferta turística en torno a nuevos productos y segmentos.	<p>Al final del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Por lo menos 10 operadores nacionales e internacionales comercializarán al Turismo Termal Chileno como un destino turístico alternativo en Chile. <input type="checkbox"/> Por lo menos 10 nuevos productos turísticos ofrecidos por las empresas del Club estarán comercializados por al menos 10 operadores especializados (intereses especiales) nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A través de la publicación de ofertas de productos termales en catálogos mayoristas. Se considerará una muestra con las 5 empresas mayoristas más relevantes en el mercado nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La construcción de la oferta termal se hace asumiendo las características y lineamientos de la imagen del destino Chile y de la marca país, provocando complementariedad y sinergias con otros atractivos y productos del país. <input type="checkbox"/> No hay cambios significativos en la cadena de comercialización para el turismo chileno
	<p>A los 5 años de finalizado el Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Al menos un nuevo Club de producto estará en fase de desarrollo en otro segmento turístico emergente. <input type="checkbox"/> Aumento de 10% en el número de turistas de termas chilenas (en alojamiento) <input type="checkbox"/> Aumento del 10% en el número de días en la estadía promedio de los turistas en las termas <input type="checkbox"/> Disminución del 10% en la brecha entre el porcentaje de turistas de Alta Temporada y el porcentaje de turistas de Baja Temporada. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Documentos de registro de creación del Club. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existen otros productos turísticos susceptibles de organizarse en forma de Club debido a que logran una clara segmentación de mercado y comparten intereses en la cadena de comercialización. <input type="checkbox"/> No hay cambios significativos en la cadena de comercialización para el turismo chileno.

Propósito			
Generar una red de cooperación temática ²⁰ empresarial basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización.	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 30 empresas termales participan en la red temática de cooperación. De esta al menos 5 son emprendimientos indígenas. <input type="checkbox"/> 120 empresas de servicio, asociadas a la red. <input type="checkbox"/> Los miembros del Club desarrollan e implementan estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización. <input type="checkbox"/> El Club tiene sostenibilidad financiera a través de las ventas de sus servicios y del levantamiento de recursos financieros adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Línea de Base y sistema de monitoreo de indicadores. <input type="checkbox"/> Informe Final de Progreso Semestral y Final presentado por la Unidad Coordinadora. <input type="checkbox"/> Estadísticas de correos y de comercio exterior (de cada país). <input type="checkbox"/> Encuestas a empresas atendidas. <input type="checkbox"/> Evaluación Intermedia y Final. <input type="checkbox"/> Informe de Terminación del Proyecto (ITP) <input type="checkbox"/> Informes de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP). <input type="checkbox"/> Existencia del protocolo de creación del Club. <input type="checkbox"/> Compromisos de asociación al Club. <input type="checkbox"/> Registro de pago de membresías al Club. <input type="checkbox"/> Encuesta a los socios del Club 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existe un compromiso de participación de los actores principales que influyen sobre el funcionamiento del Club. <input type="checkbox"/> No hay acontecimientos extremos que impacten negativamente sobre la industria turística de Chile.
	<input type="checkbox"/> Existe un modelo de gestión basado en la red de cooperación documentado.	<input type="checkbox"/> Existencia del documento utilizado para la constitución del Club.	

²⁰ RED DE COOPERACION TEMATICA: Conjunto de empresas libremente asociadas en torno a un concepto común (en este caso: turismo termal), vinculadas a través de un mecanismo que permite la administración de relaciones e información (en este caso: el Club), con el objetivo de compartir, diseñar e implementar estrategias para una mayor competitividad grupal e individual.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Comp 1. Estrategia para el desarrollo del turismo termal en Chile. El propósito de este componente es desarrollar los estudios y análisis necesarios para mejorar el ajuste entre la oferta y demanda.	<input type="checkbox"/> Existencia de un documento validado por las empresas termales que determina las prioridades de desarrollo del turismo termal en Chile en el mes 16. <input type="checkbox"/> Sistema de información funcionando (línea de base, indicadores, información del sector, etc.) en el mes 6.	<input type="checkbox"/> Documento validado y publicado. <input type="checkbox"/> Actas de las reuniones para la discusión y validación del documento. <input type="checkbox"/> Línea de Base y sistema de monitoreo de indicadores. <input type="checkbox"/> Informes de progreso semestral e informe final presentados por la Unidad Coordinadora. <input type="checkbox"/> Informes de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP) <input type="checkbox"/> Evaluaciones intermedia y final. <input type="checkbox"/> Informe de Terminación del Proyecto (ITP). <input type="checkbox"/> Visitas de inspección por el especialista de la Oficina de País.	<input type="checkbox"/> Las empresas, instituciones y organizaciones involucradas, participan y brindan información en tiempo y forma. <input type="checkbox"/> El proyecto se desarrolla en todo el territorio Chileno sin exclusión de ningún grupo de actores por motivos de ubicación geográfica,, niveles de inversión, entre otros.
1.1. Establecimiento de Línea de Base del proyecto, considerando aspectos de oferta y la demanda.	<input type="checkbox"/> Documento con detalle y ajuste sobre el valor inicial y proyectado de los indicadores del proyecto para el mes 6.	<input type="checkbox"/> Existencia de documento de línea base.	<input type="checkbox"/> Se cuenta con disponibilidad de expertos calificados.
1.2 Divulgación y sensibilización sobre de los alcances y objetivos del proyecto.	<input type="checkbox"/> Al menos una actividad de divulgación en la zona norte, centro y sur de Chile en la que participen como mínimo 100 empresas u organizaciones al mes 4. <input type="checkbox"/> Al menos 200 empresas u organizaciones termales y relacionadas con el sector se registran en una base de datos inicial del proyecto al mes 8.	<input type="checkbox"/> Registro de actividades realizadas Métrica: Número total de empresas u organizaciones que participan = 100. <input type="checkbox"/> Registros en la base de datos del proyecto. Métrica: entradas en la base = 200	<input type="checkbox"/> Representantes de las principales empresas de turismo termal y otros actores principales participan directamente en las actividades de divulgación.
1.3. Desarrollo de un diagnóstico y diseño de estrategia que permita actuar sobre la brecha entre las ventajas comparativas y competitivas del	<input type="checkbox"/> Un diagnóstico estratégico validado por el Consejo Asesor del proyecto al mes 8. <input type="checkbox"/> Al menos 100 empresas u organizaciones	<input type="checkbox"/> Acta de la reunión de aprobación del consejo. <input type="checkbox"/> Registros de participación	<input type="checkbox"/> Los integrantes del Consejo participan en tiempo y forma. <input type="checkbox"/> Se cuenta con disponibilidad de expertos calificados.

<p>turismo termal en Chile.</p>	<p>participan en el proceso de planificación estratégica al mes 14.</p> <p><input type="checkbox"/> Al menos el 70% de las empresas u organizaciones que han participado en el proceso de planificación estratégica están satisfechas con el proceso y el resultado obtenido.</p> <p><input type="checkbox"/> 6 actividades de planificación estratégica realizadas distribuidas en el norte, centro y sur de Chile al mes 14.</p> <p><input type="checkbox"/> 500 ejemplares de la estrategia publicados y distribuidos al mes 16.</p>	<p>Métrica: Número de participantes registrados = 100.</p> <p><input type="checkbox"/> Encuesta de satisfacción aplicada a las empresas u organizaciones participantes.</p> <p>Métrica: Respuestas positivas / totales respuestas = 70</p> <p><input type="checkbox"/> Registro de eventos realizados y memoria de cada actividad.</p> <p>Métrica: Número de eventos totales = 6</p> <p>Registro de envío y recepción de documento.</p>	<p><input type="checkbox"/> La empresa contratada realiza sus tareas de manera consistente con las estrategias y objetivos del proyecto.</p> <p><input type="checkbox"/> Representantes de las principales empresas de turismo termal y otros actores principales participan directamente en las actividades de divulgación.</p>
<p>Componente 2. Formalización y desarrollo de la estructura de gestión del club de producto de turismo termal.</p> <p>El propósito de este componente es desarrollar la estructura y procesos operativos de gestión del Club, misma que incluye, como mínimo, el diseño del organigrama y funciones de la entidad gestora y coordinadora; la validación de la tipología de miembros del Club y de los criterios de adhesión, deberes, cuotas, contribuciones y beneficios de los miembros del Club; y la propuesta de financiación sostenible a medio y largo plazo del Club.</p>	<p><input type="checkbox"/> Club establecido con 30 miembros participando en el mes 12.</p> <p><input type="checkbox"/> Club con 150 miembros participando al final del proyecto.</p> <p><input type="checkbox"/> El Club cuenta con todos los socios que pagan su cuota de participación como establece el estatuto.</p> <p><input type="checkbox"/> El Club cuenta con una estrategia de actuación verificada y validada anualmente por los miembros.</p> <p><input type="checkbox"/> Un sistema de seguimiento y monitoreo para los socios del Club, en el mes 12.</p> <p><input type="checkbox"/> Al final del proyecto, existe un modelo de gestión sistematizado en un documento para ser usado en otros segmentos turísticos.</p>	<p><input type="checkbox"/> Acta de constitución del Club.</p> <p><input type="checkbox"/> Línea de Base y sistema de monitoreo de indicadores.</p> <p><input type="checkbox"/> Informes de progreso semestral e informe final presentados por la Unidad Coordinadora.</p> <p><input type="checkbox"/> Informes de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP).</p> <p><input type="checkbox"/> Evaluaciones intermedia y final.</p> <p><input type="checkbox"/> Informe de Terminación del Proyecto (ITP).</p> <p><input type="checkbox"/> Visitas de inspección por el especialista de la Oficina de País.</p> <p><input type="checkbox"/> Registro de pago de membresías al Club.</p> <p><input type="checkbox"/> Revisiones anuales del documento de estrategia conjunta del Club.</p> <p><input type="checkbox"/> Existencia del documento de metodología para la creación de un Club de Producto.</p>	<p><input type="checkbox"/> Existe una masa crítica de empresarios interesados en formar parte del Club.</p>

2.1 Diseñar y validar la estructura de gestión para el Club de Producto.	<input type="checkbox"/> Modelo de Club validado para su implementación piloto en el segmento termal, a los 12 meses. <input type="checkbox"/> Al menos 5 talleres de consulta y validación con los potenciales socios del Club, que incluyan también la participación de representantes de 5 sub-sectores/productos turísticos para posible replicabilidad del Club.	<input type="checkbox"/> Documentos del proyecto. <input type="checkbox"/> Registro de participantes en los talleres. Métrica: Numero de talleres realizados = 5	<input type="checkbox"/> Representantes de las principales empresas de turismo termal y otros actores principales participan directamente en las a
2.2 Desarrollo e implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo para socios actuales y potenciales.	<input type="checkbox"/> El sistema está constituido a los 14 meses del proyecto. <input type="checkbox"/> El sistema de seguimiento y monitoreo es utilizado por los socios.	<input type="checkbox"/> Revisión directa del sistema de información. <input type="checkbox"/> Publicación de información en la página WEB. <input type="checkbox"/> Encuesta entre los socios sobre la calidad de información brindada. <input type="checkbox"/> Encuesta entre los socios sobre el grado de utilizzo del sistema de información. Métrica: Socios que utilizan el sistema / socios totales = 70%	<input type="checkbox"/> Se cuenta con disponibilidad de expertos calificados. <input type="checkbox"/> Se puede acceder a la información requerida para el sistema sin problemas. <input type="checkbox"/> La organización del Club tiene la capacidad necesaria para administrar y gestionar el sistema aún después de que programa finalice.
2.3 Desarrollo de protocolos de operación y comunicación interna entre miembros del Club.	<input type="checkbox"/> Página web funcionando al mes 12 con la extranet.	<input type="checkbox"/> Existencia de la página WEB con diseño de extranet.	<input type="checkbox"/> Se cuenta con disponibilidad de expertos calificados.
2.4 Constitución formal del Club.	<input type="checkbox"/> Acta de constitución con al menos 15 empresas núcleo y 45 complementarias al mes 12. <input type="checkbox"/> Al menos 20 publicaciones en medios de circulación nacional o regional que hagan referencia a la imagen corporativa del Club al mes 12.	<input type="checkbox"/> Revisión del acta de constitución. <input type="checkbox"/> Archivo de publicaciones en periódicos y revistas.	<input type="checkbox"/> El ejecutor ha logrado credibilidad, motivación y confianza de los beneficiarios del proyecto.

<p>Comp 3.- Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales. El propósito de este componente es poner en práctica los servicios del Club, de forma que se genere un impacto positivo en la estructura y articulación de la cadena productiva turística termal, coordinando bajo los mismos criterios técnicos de operación a empresarios turísticos termales y extratermales (restaurantes, alojamiento, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Al menos el 90% de los socios termales y el 70% de los socios no termales (que posean más de seis meses de antigüedad en el Club) han recibido capacitación ofrecida por el Club, al final del Año 3. <input type="checkbox"/> Al menos el 70% de los socios termales y el 30% de los socios no termales (que posean más de seis meses de antigüedad en el Club) han recibido asistencia técnica ofrecida por el Club, al final del Año 3. <input type="checkbox"/> Al menos el 80% de los socios que recibieron asistencia técnica, han realizado las inversiones en planta turística (instalaciones, equipamiento, RRHH, etc.) recomendadas en los informes de AT al final del Año 3. <input type="checkbox"/> 10 nuevos productos y/o servicios turísticos son desarrollados en conjunto con TTOO al final del Año 3. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aplicación de encuesta a los socios del Club. <input type="checkbox"/> Línea de Base y sistema de monitoreo de indicadores. <input type="checkbox"/> Informes de progreso semestral e informe final presentados por la Unidad Coordinadora. <input type="checkbox"/> Informes de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP). <input type="checkbox"/> Evaluaciones intermedia y final. <input type="checkbox"/> Informe de Terminación del Proyecto (ITP). <input type="checkbox"/> Visitas de inspección por el especialista de la Oficina de País. <input type="checkbox"/> Documentación de la asistencia técnica ofrecida <p>Métrica: Nuevos productos y/o servicios turísticos desarrollados en ámbito de AT = 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las empresas de turismo termal mantienen el interés en los servicios del Club. <input type="checkbox"/> Las empresas tienen la disposición y posibilidad de acceder fondos para inversión.
<p>3.1. Desarrollo del programa de asistencia y capacitación técnica para los miembros del Club, incluyendo las organizaciones comunales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Al menos el 70% de las empresas del Club que forman parte de los nuevos productos turísticos, están recibiendo o recibieron asistencia técnica para el mes 30. <input type="checkbox"/> Al menos el 70% de las empresas que forman parte de los nuevos productos turísticos, reciben capacitación en el marco del Club para el mes 30. Al final del proyecto se tendrá como mínimo: <input type="checkbox"/> 20 gerentes/administradores capacitados (en un curso de al menos 30 horas de duración) en gestión de empresas termales <input type="checkbox"/> 100 trabajadores capacitados o certificados (en cursos de al menos 16 horas de duración) en servicios de valor agregado para la industria termal. <input type="checkbox"/> Al menos 100 proveedores de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Programas de asistencia técnica y capacitación efectivamente realizadas. Métrica: Programas de asistencia técnica realizados / 30 = 50%. <input type="checkbox"/> Efectividad de la capacitación. Métrica: Personas matriculadas en los cursos de capacitación/ personas que reciben diploma final = 90% <input type="checkbox"/> Reporte de evaluación de los participantes sobre la capacitación y la asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se cuenta con disponibilidad de empresas y/o expertos calificados para asistencia técnica y capacitación. <input type="checkbox"/> Las empresas de turismo termal mantienen el interés en los servicios del Club. <input type="checkbox"/> Las organizaciones comunales tienen interés en la capacitación.

	<p>auxiliares a las operaciones termales, que forman parte de los nuevos productos turísticos diseñados, son capacitados (en cursos de al menos 16 horas de duración) al final del proyecto.</p> <p><input type="checkbox"/> Al menos 3 cursos de capacitación (de al menos 16 horas de duración) desarrollados en comunidades locales, preferiblemente indígenas, que formen parte de los nuevos productos turísticos diseñados, con un mínimo de 10 y un máximo de 20 asistentes por curso.</p>		
3.2. Desarrollo del programa de intercambio empresarial para los socios del Club.	<p><input type="checkbox"/> Al menos 30 empresarios hacen pasantías locales, basadas en los nuevos productos diseñados, al final del proyecto.</p> <p><input type="checkbox"/> El Club organiza la visita de al menos 10 TTOO extranjeros (al menos 5 de ellos de Europa) a los productos turísticos diseñados en el marco del proyecto, a la finalización del mismo.</p> <p><input type="checkbox"/> Al final del proyecto se realizan dos misiones tecnológicas internacionales con el objeto de conocer las últimas innovaciones en materia termal.</p>	<p><input type="checkbox"/> Grado de participación de los empresarios. Métrica: Número de empresarios que participan de las pasantías = 50.</p> <p><input type="checkbox"/> Encuesta de satisfacción sobre el resultado de las misiones. Métrica: Número de respuesta positivas/ total de respuestas.</p>	<p><input type="checkbox"/> Representantes de las principales empresas de turismo termal y otros actores principales participan directamente en las actividades de intercambio.</p>
3.3. Identificación, desarrollo y difusión de cartera de oportunidades de inversión a nivel de anteproyecto	<p><input type="checkbox"/> 10 nuevos productos y/o servicios turísticos son desarrollados en conjunto con TTOO al final del Año 3</p> <p><input type="checkbox"/> 5 anteproyectos para fortalecer los nuevos productos turísticos diseñados, se encuentran desarrollados, documentados y presentados a fuentes de financiamiento al final del proyecto.</p> <p><input type="checkbox"/> Al menos 5 de los nuevos productos turísticos diseñados, se encuentran en marcha al final del proyecto.</p>	<p><input type="checkbox"/> Archivos del proyecto</p> <p><input type="checkbox"/> Existencia de anteproyectos y planes de inversión presentables a fuentes de financiamiento.</p>	<p><input type="checkbox"/> Los proyectos detectados tienen factibilidad técnica para ser ejecutados</p> <p><input type="checkbox"/> Es posible identificar potenciales socios para la coinversión en turismo termal</p>

<p>Comp 4. Comunicación y comercialización El objetivo es facilitar los medios para mejorar el acceso de la oferta termal a los mercados nacionales e internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 5 nuevos productos de turismo termal presentes en los canales de comercialización nacional e internacional, para el final del proyecto. <input type="checkbox"/> Las empresas termales socias del Club usan la pagina web del Club para su promoción y sistema de reservas al final del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Registro de los catálogos de venta de mayoristas y operadores locales. <input type="checkbox"/> Oferta de comercialización en la web <input type="checkbox"/> Línea de Base y sistema de monitoreo de indicadores. <input type="checkbox"/> Informes de progreso semestral e informe final presentados por la Unidad Coordinadora. <input type="checkbox"/> Informes de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP) <input type="checkbox"/> Evaluaciones intermedia y final. <input type="checkbox"/> Informe de Terminación del Proyecto (ITP). <input type="checkbox"/> Visitas de inspección por el especialista de la Oficina de País. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No existe limitación o restricción ambiental o de salud para el desarrollo de los productos
<p>4.1 Elaboración de manuales de venta y material promocional bajo el concepto de campañas cooperativas con los socios del Club.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 500 unidades de material promocional para cada socio termal bajo las características del manual de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Archivo de los materiales promocionales producidos. <input type="checkbox"/> Interés en el material de promoción Métrica: empresas que solicitan el material promocional / 30 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existen empresa de relaciones públicas interesadas en tomar la cuenta del programa. <input type="checkbox"/> Las empresas de turismo termal y otros actores están dispuestos y tienen posibilidades de invertir en promoción.
<p>4.2 Capacitación de agentes de viaje y medios de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Al menos 30 agentes de viaje en total participan en 5 seminarios de venta. <input type="checkbox"/> Al menos 3 viajes de familiarización para un total de 15 agentes de viaje. <input type="checkbox"/> Al menos 3 viajes de prensa (para un total de 30 periodistas) generan no menos de 18 reportajes en 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Número de participantes en seminarios de venta. Métrica : #Participantes = 6 por cada seminario <input type="checkbox"/> Registro de los viajes realizados y participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existen empresa de relaciones públicas interesadas en tomar la cuenta del programa. <input type="checkbox"/> El ejecutor ha logrado credibilidad, motivación y confianza de los beneficiarios del proyecto. <input type="checkbox"/> Existe una masa crítica de

	<p>prensa o revistas.</p> <p><input type="checkbox"/> Una campaña de prensa para posicionar puntos focales de turismo termal en el ámbito nacional.</p>	<p><input type="checkbox"/> Número de reportajes en la prensa o revistas.</p> <p>Métrica: Cantidad de reportajes en la prensa = 18</p>	<p>empresas para despertar el interés de los agentes de viaje y prensa.</p> <p><input type="checkbox"/> Los empresarios están dispuestos a invertir en este programa de capacitación.</p>
4.3 Desarrollo de un módulo de promoción del turismo termal chileno en la página web del proyecto	<p><input type="checkbox"/> Módulo de promoción funcionando en el tercer año.</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de negocio para instalar central de reserva para el Club para final del segundo año.</p>	<p><input type="checkbox"/> Informes y vistas técnicas.</p> <p><input type="checkbox"/> Existencia del módulo en la página web.</p> <p><input type="checkbox"/> Encuesta entre las empresas sobre utilizzo del modulo de promoción y central de reserva.</p>	<p><input type="checkbox"/> Existe una masa crítica de empresas para despertar el interés en este tipo de instrumento.</p>